

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL
AÑO 2015, PARA LA FINCA “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” UBICADA
EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster
en Administración y Marketing

AUTOR:
Monge Segovia Mónica Elizabeth

TUTOR:
Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo

Ambato - Ecuador

2016

ACEPTACIÓN DEL (A) TUTOR (A)

En calidad de TUTOR del trabajo de investigación sobre el tema: “ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL AÑO 2015 PARA LA FINCA “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”, presentado por la ciudadana: Mónica Elizabeth Monge Segovia; estudiante de Maestría en “ADMINISTRACIÓN Y MARKETING” de la “Universidad Tecnológica Indoamerica, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Superior de Posgrado designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, junio del 2016

Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo
TUTORA

AUTORÍA

Todos los criterios emitidos en el trabajo de investigación ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL AÑO 2015 PARA LA FINCA “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI. , como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones, son exclusiva responsabilidad de los autores.

Ing. Mónica Elizabeth Monge Segovia
C. I.: 0501847305

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado designado por el Honorable Consejo Superior de Postgrado, aprueban el trabajo de investigación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica Indoamerica, para títulos de Postgrado del programa de Maestría en Administración y Marketing

Ambato, junio del 2016

Para constancia firman:

Lic. Hernán García Tamayo
PRESIDENTE

Ing. Alicia Silva Ordoñez
VOCAL

Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo
VOCAL/DIRECTOR

DEDICATORIA

A mi madre por ser mi apoyo incondicional y por su anhelo de verme cada día ser mejor, a mi padre, hermana, mi esposo por estar junto a mí en todo momento y finalmente a mis hijos porque son mi razón de ser.

Mónica Monge Segovia

AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones que me da día a día, a mi familia por ser mi apoyo a lo largo de mi carrera estudiantil, a la universidad Indoamerica por la capacitación impartida en sus aulas y a mis apreciados profesores por compartir sus conocimientos y experiencias

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | Pág. |
|--|----------|
| ACEPTACIÓN DEL (A) TUTOR (A)..... | ii |
| AUTORÍA..... | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xi |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| CAPITULO I..... | 4 |
| DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 4 |
| Campo..... | 4 |
| Área..... | 4 |
| Aspecto..... | 4 |
| Espacial..... | 4 |
| Temporal..... | 4 |
| Justificación e importancia:..... | 4 |
| Objetivos de la Investigación..... | 6 |
| Objetivo General..... | 6 |
| Objetivos Específicos..... | 6 |
| CAPITULO II..... | 7 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 7 |
| Tipo de investigación..... | 7 |
| Métodos..... | 7 |
| Procedimientos de la Investigación..... | 7 |
| Población y Muestra..... | 8 |

| | |
|--|-----------|
| Técnicas e Instrumentos..... | 8 |
| Técnicas de Recolección de la Información..... | 8 |
| Instrumentos de la Investigación..... | 9 |
| Técnicas para el análisis y discusión de resultados..... | 9 |
| Informe del Diagnóstico..... | 9 |
| Informe de las encuestas realizadas a los empleados..... | 9 |
| Informe de las encuestas realizadas a los clientes..... | 17 |
| Análisis Externo..... | 19 |
| Micro ambiente..... | 19 |
| Compradores..... | 19 |
| Competidores..... | 20 |
| Sustitutos..... | 21 |
| Proveedores..... | 21 |
| Intermediarios..... | 22 |
| Público..... | 23 |
| Macro ambiente..... | 23 |
| Entorno Económico..... | 23 |
| La Industria Ecuatoriana de Flores..... | 23 |
| Entorno Tecnológico..... | 25 |
| Entorno Político Legal..... | 25 |
| Entorno Social Cultural..... | 26 |
| Entorno Natural..... | 26 |
| Entorno Demográfico..... | 28 |
| CAPITULO III..... | 29 |
| ANÁLISIS DE PROCESOS..... | 29 |
| Visión..... | 29 |
| Misión..... | 29 |
| Valores Corporativos..... | 29 |
| Análisis FODA..... | 30 |
| Dimensiones Estratégicas..... | 32 |
| Objetivos Estratégicos..... | 32 |
| Objetivo General..... | 32 |

| | |
|--|----|
| Objetivos Específicos..... | 32 |
| Definición de la Estructura Empresarial..... | 33 |
| Organigrama Funcional..... | 33 |
| Organigrama Estructural de la Finca “LOCOA FARMS” CÍA. LTDA... | 34 |
| Identificación de Procesos Generales..... | 34 |
| Diseño de Macroprocesos..... | 35 |
| Cadena de Valor..... | 36 |
| Procesos Primarios..... | 37 |
| Procesos de Apoyo..... | 38 |
| Cadena de Soporte..... | 39 |
| Levantamiento de Actividades..... | 39 |
| Funciones de los Empleados..... | 40 |
| Gerente General..... | 40 |
| Análisis del puesto:..... | 40 |
| Contadora..... | 40 |
| Análisis del puesto..... | 41 |
| Asistente administrativa / ventas..... | 41 |
| Análisis del puesto:..... | 41 |
| Servicios ofertados..... | 42 |
| Identificación de los procesos que conforman el área administrativa..... | 42 |
| Diseño y Diagramación de Procesos (Mapeo)..... | 42 |
| Introducción..... | 42 |
| Datos Generales..... | 43 |
| Antecedentes para la propuesta..... | 43 |
| Justificación de la Propuesta..... | 44 |
| Modelo operativo de la propuesta..... | 45 |
| Factibilidad de la propuesta..... | 45 |
| Importancia..... | 45 |
| Alcance..... | 45 |
| Plan de Ejecución..... | 45 |
| Impacto..... | 46 |
| Recursos..... | 46 |

| | |
|--|----|
| Monitoreo y Evaluación..... | 47 |
| Propuesta de Objetivos Estratégicos Definitivos..... | 47 |
| Objetivo General..... | 47 |
| Objetivos Específicos..... | 47 |
| Administración de la Propuesta..... | 47 |
| Manual de Funciones..... | 47 |
| Introducción..... | 47 |
| Objetivo del manual..... | 48 |
| Organigrama Estructural Propuesto..... | 48 |
| Descripción de Funciones..... | 49 |
| Descripción de funciones de la Gerencia General..... | 49 |
| Descripción de funciones del departamento de Recursos Humanos..... | 52 |
| Descripción de funciones del departamento de Ventas..... | 54 |
| Descripción de funciones del departamento de Contabilidad..... | 56 |
| Manual de Procedimientos..... | 58 |
| Introducción..... | 58 |
| Objetivo del manual..... | 58 |
| Descripción de los procesos..... | 59 |
| Presupuesto de Ejecución..... | 79 |
| Anexos..... | 80 |
| CAPÍTULO IV | 83 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 83 |
| Bibliografía..... | 85 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Aplicación de mecanismos de control..... | 10 |
| Tabla 2 Calificación a los mecanismos de control..... | 11 |
| Tabla 3 Mecanismos de control de la empresa..... | 12 |
| Tabla 4 Desarrollo de procesos y Funciones..... | 13 |
| Tabla 5 Actividades de Control..... | 14 |
| Tabla 6 Designación de Funciones..... | 15 |
| Tabla 7 Manejo de manual..... | 16 |
| Tabla 8 Resultados encuesta a clientes..... | 17 |
| Tabla 9 Proveedores Loco Farms Cía. Ltda..... | 22 |
| Tabla 10 Población Ecuador 2004-2014..... | 28 |
| Tabla 11 Análisis FODA Loco Farms Cía. Ltda..... | 31 |
| Tabla 12 Macroprocesos Loco Farms..... | 36 |
| Tabla 13 Descripción del Proceso Selección y Contratación..... | 60 |
| Tabla 14 Descripción proceso venta y envío de flor para exportación..... | 63 |
| Tabla 15 Descripción de proceso de adquisición de insumos y materia prima..... | 67 |
| Tabla 16 Descripción proceso manejo de Caja Chica..... | 71 |
| Tabla 17 Descripción proceso elaboración y presentación de balances..... | 75 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Aplicación de mecanismos de control | 10 |
| Gráfico 2 Calificación a los mecanismos de control | 11 |
| Gráfico 3 Mecanismos de control de la empresa | 12 |
| Gráfico 4 Desarrollo de procesos y Funciones | 13 |
| Gráfico 5 Actividades de Control | 14 |
| Gráfico 6 Designación de Funciones | 15 |
| Gráfico 7 Manejo de manual | 16 |
| Gráfico 8: Resultados de encuesta realizada a los clientes | 18 |
| Gráfico 9 Destino de Exportación de las flores Ecuatorianas | 20 |
| Gráfico 10 Producción Florícola del Ecuador | 24 |
| Gráfico 11 Organigrama Funcional de la Finca “LOCOA FARMS” CÍA. | 33 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 12 Organigrama Estructural de la finca “LOCOA FARMS” CÍA. LTDA..... | 34 |
| Gráfico 13 Organigrama Estructural propuesto para la finca “LOCOA FARMS”CÍA. LTDA..... | 48 |
| Gráfico 14 Diagrama de Flujo N° 1 Selección y Contratación de personal | 61 |
| Gráfico 15 Diagrama de Flujo N° 2 Venta y envío de flor para exportación..... | 64 |
| Gráfico 16 Diagrama de Flujo N° 3 Adquisición de insumos y materia prima..... | 68 |
| Gráfico 17 Diagrama de Flujo N° 4 Manejo de Caja Chica..... | 72 |
| Gráfico 18 Diagrama de Flujo N° 5 Elaboración y presentación de Balances..... | 76 |



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA:

“Elaboración de un sistema de control de calidad en el año 2015 para la finca Locoa Farms Cía. Ltda. Ubicada en la provincia de Cotopaxi.”

Control de calidad es un concepto que no únicamente hace referencia a los productos y servicios, sino que también a la mejora permanente en el ámbito organizacional orientando y comprometiendo a los empleados hacia la consecución de los objetivos empresariales. A pesar de los conocimientos y avances tecnológicos en la actualidad aún existen empresas que no cuentan con un sistema de control plenamente estructurado, ya sea por el tiempo requerido para su elaboración provocando ineficiencia, mala administración o subutilización de los recursos; por esta razón y en base a la información obtenida a lo largo de la investigación se pudo determinar que la estructura organizativa con la que cuenta la empresa Locoa Farms Cía. Ltda. no era la más correcta pues existía inadecuada segregación de funciones lo que ocasionaba sobrecarga o duplicidad de las mismas desencadenando esto en la ineficiencia de algunas de las actividades; es así que partiendo de estos hallazgos se elaboró un Sistema de Control de Calidad que permita promover la eficiencia y eficacia del personal administrativo de la empresa por medio del diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos que contiene los requerimientos básicos de cada puesto de trabajo así como también las responsabilidades, funciones, forma de ejecutarlas y políticas a seguir en el cotidiano desarrollo de actividades. En conclusión la elaboración del presente Sistema de Control ayudó a determinar con claridad las funciones y los procedimientos a desarrollarse por los integrantes del área administrativa de tal manera que se pueda ejercer un control en cada una de las actividades a desarrollarse evitando los problemas antes mencionados.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se han dado cuenta que no únicamente se debe realizar un control en la calidad de los productos sino que también se puede aplicar a los procesos, dándole mayor importancia al factor humano que es el que compone la empresa y hace que ésta funcione, de aquí radica la importancia del presente proyecto pues a todas las empresas les importa cumplir con sus objetivos.

En algunas empresas del país lamentablemente no se cuenta con sistemas de control claramente establecidos que permitan conocer si se está dando cumplimiento con las funciones de los empleados así como también una guía de desempeño para los mismos, es por esto que para la elaboración del presente trabajo investigativo se planteó la siguiente interrogante frente al problema planteado: ¿Qué se debe hacer para solucionar los problemas presentados en los procesos administrativos?; en base a esta interrogante el objetivo que persigue este trabajo es el de diseñar un Sistema de Control de Calidad enfocado a los procesos administrativos con el que se pueda reducir la probabilidad de cometer errores, así como también la duplicidad de funciones, mejorar el manejo de los recursos promoviendo la eficiencia y eficacia de la empresa.

Las técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo del presente trabajo fueron la encuesta y la lista de funciones las cuales permitieron recopilar información adecuada para la estructuración de la propuesta.

El trabajo investigativo presentado, consta de cuatro capítulos los mismos que se resumen a continuación:

El primer capítulo está conformado por el planteamiento del problema, objeto de la investigación, delimitaciones y objetivos de la investigación los cuales justificarán la razón de ser del trabajo en mención.

El segundo capítulo abarca el marco teórico, es decir los fundamentos teóricos en los que se basará la investigación y que servirán como base para su desarrollo.

El tercer capítulo comprende la metodología empleada así como también los métodos, procedimientos y técnicas empleadas para la recopilación de la información, culminando dicho capítulo con la elaboración de un informe en base a los datos obtenidos.

Finalmente el cuarto capítulo que es el que aborda la propuesta en la que se detallan los manuales tanto de funciones como de procedimientos así como también las políticas planteadas, culminando con las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de elaborado del trabajo investigativo.

CAPITULO I

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Campo.

El presente trabajo de investigación tiene como campo de estudio la Gestión Administrativa.

Área.

El área en la que se enfocará el estudio es a la Administrativa, específicamente a los Procesos Administrativos

Aspecto

Gestión de la calidad enfocada a los Procesos Administrativos.

Espacial

El mentado estudio será desarrollado en una empresa del sector florícola, ubicada en la provincia de Cotopaxi, al este de la ciudad de Latacunga, cuyo nombre es “Locoa Farms Cía. Ltda.”, con la finalidad de optimizar los recursos existentes identificando y reduciendo los errores, así como creando un ambiente de autocontrol y responsabilidad por parte de los empleados de la finca.

Temporal

El tiempo determinado para la elaboración y aplicación del presente proyecto es para los años 2014-2015

Justificación e importancia:

El mejoramiento continuo y la competitividad a la que las empresas de hoy en día se ven sometidas hace que cada una se vea en la necesidad de ser más productivas, minimizando al máximo los desperdicios y optimizando cada vez más los

recursos, de manera especial las que destinan su producción para la exportación, como es el caso de “Locoa Farms” Cía. Ltda. que es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de flores de verano, ya que la competencia no solamente la tiene internamente (dentro del país) sino que también con otras empresas ubicadas en otros países y que ofrecen los mismos productos.

En ninguna empresa se desea que ocurran fallas, sin embargo se producen debido a que existen algunas variantes en las especificaciones establecidas, en varios casos los problemas que se presentan son en el área administrativa, por lo que se requiere de tiempo y recursos para su investigación, de aquí radica la necesidad de diseñar un Sistema de Control de Calidad.

Con los criterios de Control de calidad será posible mantener los procesos uniformes, midiendo, evaluando e informando el comportamiento de los parámetros evaluados, realizar análisis de fallas, cubrir las necesidades de aplicar controles que nos permitan alcanzar estándares de calidad. Es decir con la elaboración del presente sistema se pretende lograr niveles cada vez mejores de desempeño mediante la toma de acciones correctivas poniendo mayor énfasis en la productividad de la empresa.

Una vez realizada y culminada la investigación se obtendrá como resultado un Sistema de Control de Calidad que permitirá enmarcar todo el proceso administrativo a un monitoreo y evaluación continua para identificar problemas y deficiencias, pudiendo tomar correctivos para mejorar específicamente la calidad en los procesos y el servicio, razón por la cual este tipo de sistema puede ser aplicado a otras fincas de similares características.

Es de vital importancia la correcta aplicación del presente sistema, ya que arrojará resultados que permitan evaluar y corregir los procesos administrativos que no están siendo manejados de la mejor manera dentro de la finca, de esta manera se podrá aplicar los correctivos pertinentes permitiéndole a la empresa ahorrar costos y replantear procesos para ser más competitivos en el mercado.

El impacto de la elaboración de un manual de procedimientos y funciones se lo verá reflejado directamente en el área administrativa lo que coadyuvará a un mejor desempeño en las funciones cotidianas de los empleados de la empresa.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de calidad en los procesos administrativos, enfocado a través de la elaboración de un manual de funciones y procesos con el fin de promover la eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa.

Objetivos Específicos

Plantear procedimientos aplicables a la finca “Locoa Farms” Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga de manera que se pueda procesar información veraz, oportuna y confiable.

Determinar con claridad los procedimientos a realizarse en el área administrativa, definiendo la razón de ser de cada uno de los puestos y detallando sus funciones y responsabilidades.

Equilibrar y controlar el cumplimiento de los procesos desarrollados por el personal administrativo con el propósito de aumentar la eficiencia y evitar duplicidad de funciones.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se aplicó en el presente trabajo de investigación son: Investigación descriptiva, investigación de campo e investigación documental.

Investigación Descriptiva.- a través de ella se pudo identificar los problemas que aquejan a la empresa puesto que trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los datos obtenidos.

Investigación de campo.- la información obtenida se recopiló dentro de la empresa gracias a la colaboración del personal que ahí labora.

Investigación documental.- finalmente se empleó este tipo de investigación ya que se requirió revisar documentación referente a control interno, manuales de procesos y procedimientos a fin de orientar el estudio a la consecución de los objetivos planteados.

Métodos

Los métodos utilizados a lo largo de la investigación son: El Método Hipotético Lógico, ya que el investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios.

Y el Método Inductivo porque es la vía que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales para arribar a conclusiones a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar.

Procedimientos de la Investigación

Los pasos seguidos para el desarrollo de la presente investigación se detallan a continuación:

1. Determinar la población o muestra del objeto de estudio.

2. Elección de la técnica a aplicarse para la recolección de información.
3. Descripción de los instrumentos a utilizarse para la obtención de información.
4. Descripción de la técnica a utilizarse para el procesamiento de datos.
5. Elaboración del informe por parte del analista
6. Presentación de las conclusiones y recomendaciones respectivas

Población y Muestra

Usualmente el cálculo de la muestra se lo realiza a través de la siguiente fórmula con el fin de obtener resultados significativos aplicables a la población:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Sin embargo, para el estudio a realizar existen dos grupos a los cuales se considerado la aplicación de la encuesta, el primero corresponde a los empleados del área administrativa, objeto de estudio y el otro grupo es a los clientes de la empresa, sin embargo en el primer caso el universo poblacional se compone de tres 3 personas en el área administrativa, sobre la cual se ha centrado el objeto de estudio, pues este personal se encuentra vinculado con los procesos a ser analizados. Por otra parte la población de clientes corresponde a un total de 5 clientes a los cuales se destina aproximadamente el 95% de las ventas de las empresa, por lo cual es el grupo objetivo al cual es posible y conveniente aplicar la encuesta; de esta manera la formula antes mencionada no se aplica y por tanto se ha aplicado la herramienta de recolección de información a toda la población objetivo mencionada.

Técnicas e Instrumentos

Técnicas de Recolección de la Información

La técnica utilizada para la recolección de información fue por medio de la aplicación de encuestas las cuales se aplicaron al personal administrativo de la finca mismo que se encuentra conformado por el Gerente, Asistente de ventas y Contadora; también se procedió a la realización del levantamiento de procesos, el

cual se basa en la observación directa por parte del analista, cuyo función principal es la de ir constatando los diferentes procesos realizados por los empleados del área administrativa de la finca y registrar en un formato por él elaborado denominado lista de funciones.

Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos utilizados para el desarrollo del presente capítulo de investigación fueron: la elaboración de una encuesta que básicamente lo que busca es obtener información sobre la estructura y desarrollo de las actividades dentro de la empresa a fin de establecer la existencia de medidas de control de calidad que coadyuven al cumplimiento de objetivos; y segundo la preparación de una lista de funciones que consiste en detallar las funciones básicas que se desarrollan en cada unidad administrativa, dicho en otras palabras es realizar un inventario de las principales funciones de cada unidad.

Una vez concluida la fase de registro se solicitó la verificación de los mismos a los empleados con el fin de realizar las correcciones necesarias de manera oportuna.

Técnicas para el análisis y discusión de resultados

Culminada la recopilación, verificación y organización de la información se procedió al tratamiento de la misma; en el caso de las encuestas se procedió a la tabulación y elaboración de gráficos, los mismos que permitieron simplificar y visualizar en forma objetiva la información obtenida. Y en relación al método de observación se emitirá un pequeño resumen describiendo la información obtenida.

Informe del Diagnóstico

Informe de las encuestas realizadas a los empleados

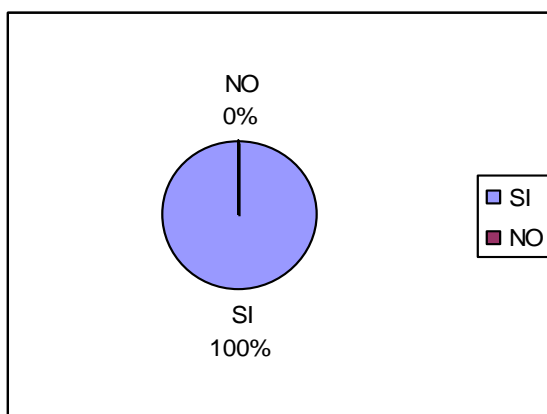
Una vez concluida la recopilación y tabulación de la información obtenida por medio de la aplicación de las encuestas al personal administrativo de la finca se procedió a la tabulación y graficación de los resultados emitiendo las siguientes conclusiones:

1.- ¿Considera usted importante la aplicación de mecanismos de control de dentro de una empresa?

Tabla 1
Aplicación de mecanismos de control

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 3 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 1
Aplicación de mecanismos de control



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuestas aplicadas

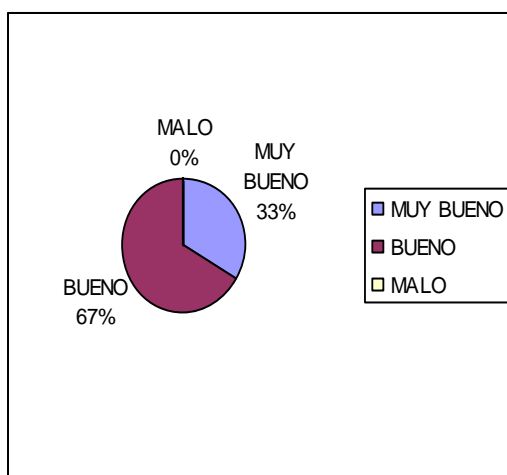
Interpretación: El total de los encuestados considera que es importante la aplicación de mecanismos de control. En conclusión se puede afirmar que la aplicación de sistemas de control en una empresa es muy importante para la consecución de los objetivos planteados.

2.- ¿Cómo calificaría usted a los mecanismos de control ejecutados por la empresa?

Tabla 2
Calificación a los mecanismos de control

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| MUY BUENO | 1 | 33.33 |
| BUENO | 2 | 66.67 |
| MALO | 0 | 0 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 2
Calificación a los mecanismos de control



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas

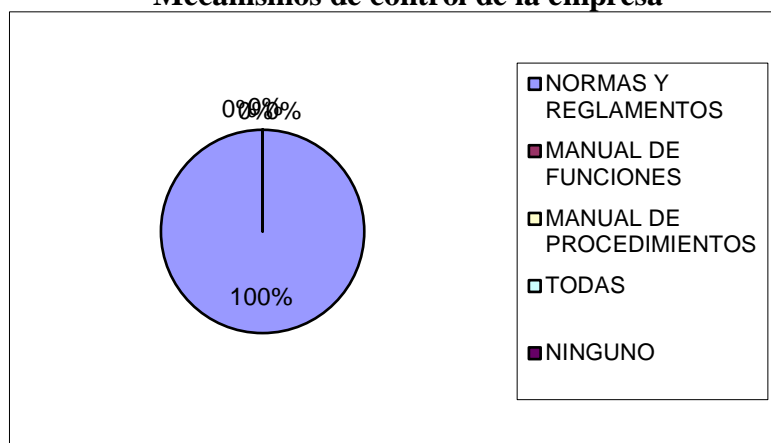
Interpretación: El 33% de la población encuestada considera que los mecanismos de control ejecutados actualmente en la finca son muy buenos, en tanto que el 67 % cree que es bueno. En base a los datos obtenidos anteriormente se puede concluir que los sistemas de control aplicados en la finca no han sido aplicados en la totalidad de las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

3.- Señale qué mecanismos de control posee la empresa para normar las actividades desempeñadas por el personal.

Tabla 3
Mecanismos de control de la empresa

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| NORMAS Y REGLAMENTOS | 3 | 100 |
| MANUAL DE FUNCIONES | 0 | 0 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 0 | 0 |
| TODAS | 0 | 0 |
| NINGUNO | 0 | 0 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 3
Mecanismos de control de la empresa



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas

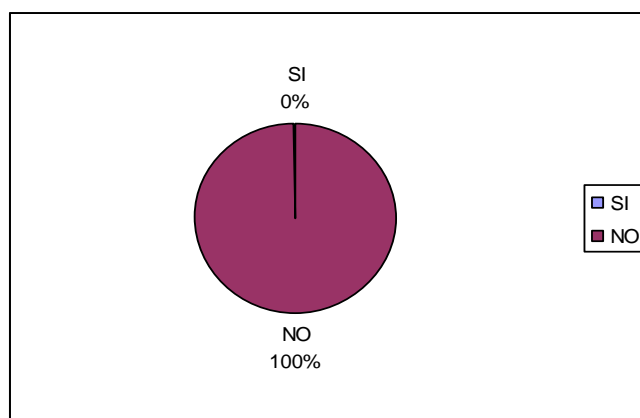
Interpretación: El total de la población encuestada 100 % coincide en que las actividades desarrolladas por el personal. Como conclusión se puede indicar que en base a la información obtenida en esta pregunta el único instrumento de control con el que cuenta la empresa son normas y reglamentos establecidos por la gerencia, los mismos que son de conocimiento público por parte de los empleados de la misma, cabe resaltar que la finca no cuenta con un manual de funciones y procedimientos establecidos ya que las actividades indicadas son de forma verbal.

4.- ¿Cuenta usted con documentos que indiquen los procesos y funciones a desarrollar en su puesto de trabajo de manera tal que se pueda efectuar un control en el cumplimiento del mismo?

Tabla 4
Desarrollo de procesos y Funciones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 3 | 100 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 4
Desarrollo de procesos y Funciones



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuestas aplicadas

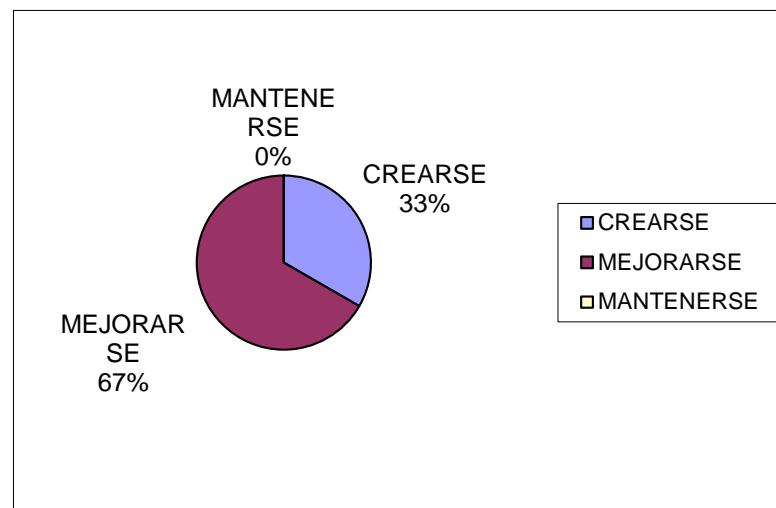
Interpretación: El 100% de los encuestados afirma no tener un documento que señale las actividades a desarrollar en los puestos de trabajo que sirvan como guía para el cumplimiento de funciones. Se puede concluir que el personal de la finca hasta la actualidad únicamente desempeña sus funciones en base a indicaciones emitidas por la gerencia de manera verbal.

5.- Considera usted que para el correcto accionar de la empresa las actividades de control que en ella se ejecutan deben:

Tabla 5
Actividades de Control

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| CREARSE | 1 | 33.33 |
| MEJORARSE | 2 | 66.67 |
| MANTENERSE | 0 | 0 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 5
Actividades de Control



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas

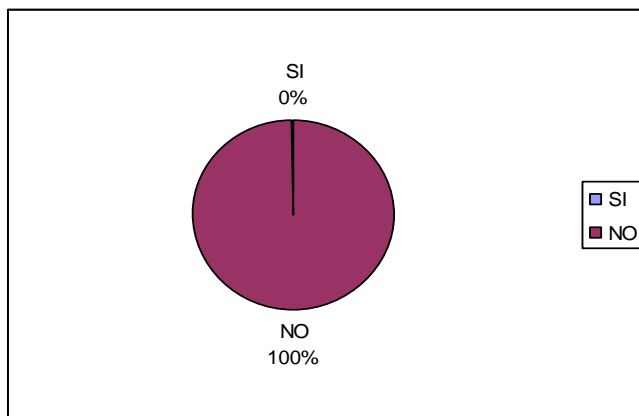
Interpretación: El 33.33% de los encuestados cree que deben crearse actividades de control en la empresa, en tanto que el 66.67% opina que se deberían mejorar. En conclusión las actividades de control en cualquier empresa de manera especial las dedicadas a la exportación de productos deben encontrarse en proceso de mejoramiento continuo pues deben garantizar la calidad tanto de sus productos como de sus servicios.

6.- Cree usted que existe segregación (designación) de funciones específicas para cada uno de los miembros del personal.

Tabla 6
Designación de Funciones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 3 | 100 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 6
Designación de Funciones



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuestas aplicadas

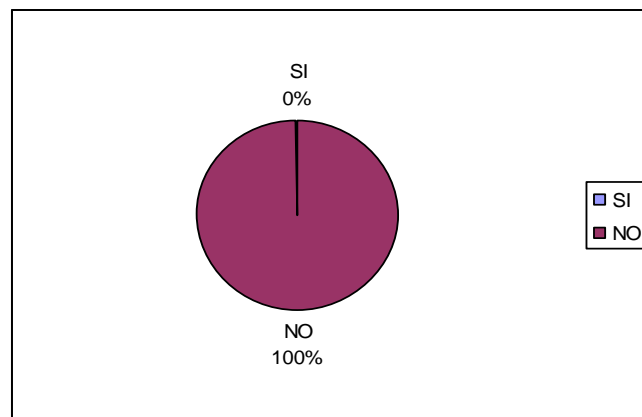
Interpretación: El total de los encuestados considera que no existe designación específica de las funciones en cada uno de los empleados. En conclusión se puede afirmar que es necesaria una administración adecuada de designación de funciones específicas para cada uno de los empleados.

7.- Usted piensa que en la empresa existe un manejo de un manual de funciones para cada una de las actividades productivas.

Tabla 7
Manejo de manual

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 3 | 100 |
| TOTAL | 3 | 100 |

Gráfico 7
Manejo de manual



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas

Interpretación: El total de los encuestados considera que no existe un manejo de un manual de funciones en la cual detalle las funciones específicas de cada uno de los empleados. En conclusión se puede afirmar debería existir un manejo del manual en la finca para cada una de las áreas y puestos.

Informe de las encuestas realizadas a los clientes

Como se mencionó previamente, los clientes a los cuales se aplicó la encuesta corresponden a los 5 principales clientes de la empresa, estos son:

- Agriflora Corporation
- Emerald Farms
- Splendid Flowers
- Posivility Flowers
- TPI

La encuesta enfocada se presenta en el ANEXO 1, los resultados compilados son los siguientes:

Tabla 8
Resultados encuesta a clientes

| PREGUNTA | Frecuencia | | | | Promedio |
|---|------------|---------|-------|-----------|----------|
| | Mala | Regular | Buena | Muy buena | |
| Calidad del producto recibido | | | | 5 | 4 |
| Entrega a tiempo de acuerdo a lo convenido | | 1 | 4 | | 2,8 |
| Proceso de entrega del producto | | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Organización general de la empresa | | 2 | 3 | | 2,6 |
| Atención recibida | | | 4 | 1 | 3,2 |
| Formas de pago que se utilizan | | | 3 | 2 | 3,4 |
| Documentación clara y respaldo de las operaciones | | 2 | 3 | | 2,6 |

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas

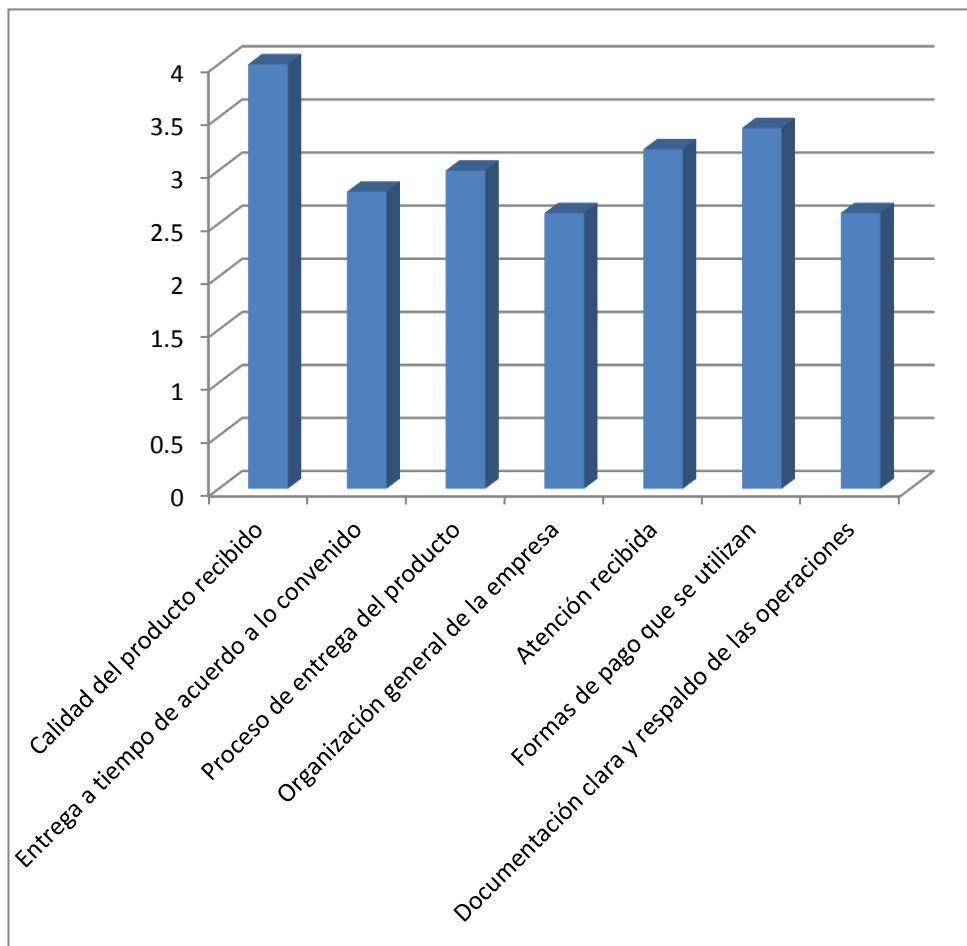
Para poder determinar los valores promedio se ha considerado a las puntuaciones de muy buena con 4 puntos, buena con 3, regular con 2 y mala con 1 de manera que al multiplicar la frecuencia indicada por su valor y dividir para la frecuencia total que es 5 se puede obtener el promedio ponderado para poder de esa manera valorar cada aspecto con una puntuación total.

Puntuación entrega a tiempo de acuerdo a lo convenido:

$$(0 \times 1 + 1 \times 2 + 4 \times 3 + 0 \times 4) / 5 = 14 / 5 = 2,8$$

De esta manera en el siguiente gráfico se puede observar los resultados:

Gráfico 8:
Resultados de encuesta realizada a los clientes



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas

Como se observa el aspecto que mayor calificación tiene corresponde a la calidad del producto, mientras que los aspectos con menor puntuación de acuerdo a la percepción del cliente es la organización general de la empresa y la documentación clara y respaldo de las operaciones, esto permite ofrecer a la empresa la idea de que los clientes también perciben que existen ciertas falencias en relación a la organización y los respaldos que la empresa presenta, esto brinda una idea clara de que los clientes requieren más respaldo en estos aspectos y por tanto la necesidad de la creación de procedimientos definidos y controlados para mejorar la organización y respuesta a los clientes.

Análisis Externo

Micro ambiente

Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Micro-ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Compradores

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. ¹

La empresa cuenta con dos tipos de compradores: Nacionales e Internacionales

Nacionales.- aquellas personas dedicadas a la comercialización de flores ganándose un valor adicional por dicha actividad dentro del mercado local.

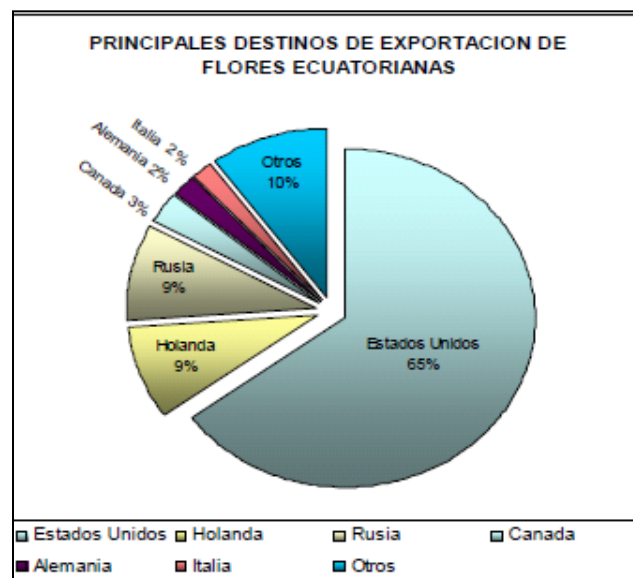
Internacionales.- Las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a los Estados Unidos y se complementa con ventas en diferentes países de Europa, principalmente en Holanda y Rusia, que son los más representativos del continente. En Asia la participación todavía es muy marginal. El mercado

¹ <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

internacional exige flor de alta calidad lo que hace indispensable tener un buen proceso de selección, empaque y logística que permita llegar al producto en buenas condiciones y así satisfacer las expectativas de los compradores.

Las flores ecuatorianas son exportadas hacia los distintos mercados por vía aérea con un adecuado control de temperatura para mantenerlas en óptima calidad; las flores son agrupadas en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una. La celebración de San Valentín (14 de Febrero de cada año) en la mayoría de país del mundo representa el 30% de las ventas totales de las flores ecuatorianas. La distribución de la flor ecuatoriana en el mercado extranjero está distribuida de la siguiente manera se representa así:

Gráfico 9
Destino de Exportación de las flores Ecuatorianas



Elaborado por: Mónica Monge
Fuente: Banco Central del Ecuador

Competidores

Toda empresa sabe que al ingresar a un mercado debe competir con otras que se dedican a la misma actividad y el sector florícola no es la excepción ya que debido a las condiciones favorables que posee el Ecuador para la producción de flores ha hecho que muchas empresas se interesen en invertir en este tipo de negocio convirtiendo a nuestro país en el segundo exportador de Sudamérica, detrás de

Colombia, debido a la belleza de la flor y su calidad ; en el caso específico de las flores de verano se puede mencionar que del total de las flores producidas a nivel nacional, el 21% de la producción corresponden a las de este tipo y cuyo crecimiento en la demanda se ha visto reflejado durante el periodo 2010 – 2014², lo cual demuestra el interés que tiene el mercado extranjero en la compra de variedades existentes y producidas, llegando así a representar rubros destacados en la economía nacional

Sustitutos

La existencia de productos sustitutos, obliga a las empresas que se encuentran establecidas en un mercado determinado a convencer a sus clientes de las ventajas que tiene consumir sus productos en cuanto a calidad, precio, características, satisfacción de necesidades, etc. así como también a mantenerse actualizados en los distintos procesos para mejorar su producto.

Proveedores

Se llama a la persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente; estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.³

Basados en la confianza y experiencia que se ha establecido a lo largo de la existencia de la empresa, Los proveedores con los que se cuenta son fijos, por lo que se ha establecido convenios de crédito y de entrega de productos.

² <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-flores-de-verano-2015/>

³ <http://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

Tabla 9

Proveedores Loco Farms Cía. Ltda.

| PROVEEDORES | PRODUCTO |
|------------------------|---|
| AMC | Ligas, guantes, etiquetas, botas, mandiles, separadores, etc. |
| Agriandes | Químicos, fertilizantes |
| Cransa | Cajas (fondos y tapas) |
| Ecuariago | Material de riego |
| Ferretería San Agustín | Artículos de ferretería |
| Florempaque | Capuchones |
| Multiagro | Agroquímicos |
| Su papelería | Materiales de oficina |

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Loco Farms Cía. Ltda.

Intermediarios

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque constituyen a aumentar la eficacia de la distribución.

Intermediarios Agentes. - no que adquieren el título de propiedad del producto y/o servicio, sino más bien ayudan a la empresa almacenando y moviendo el producto de sus lugares de origen a su destino.

Las firmas con las que trabaja la empresa, almacenan y protegen las cajas durante el proceso de traslado desde la finca hasta los compradores en el exterior, mantienen las flores en cuartos fríos para luego enviarlos a su lugar de destino. Entre algunas firmas almacenadoras con las que trabaja Loco Farms Cía. Ltda. son:

- G&G Cargo
- Fresh Logistic
- Royal Cargo

Público

Es todo grupo al que se dirige las acciones de comunicación para darle a conocer el producto que se desea vender y el que tiene interés real o potencial, o repercusión en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos.

Macro ambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Entre ellas tenemos el entorno económico, tecnológico, Político legal, social cultural, natural y demográfico.

Entorno Económico

La industria florícola en el país se ha transformado en una actividad muy importante, que con el pasar de los años ha despuntado en el mercado norteamericano y en menor escala en el mercado europeo, lo cual ha contribuido a generar divisas y empleo en el interior del país.

El rubro de flores se encuentra dentro de las exportaciones de productos primarios no tradicionales el cual ha tenido un gran crecimiento en los últimos 10 años. Según datos obtenidos en el Banco Central en el año 2014 se llegó a un total de 140.235 toneladas de flores exportadas; los acuerdos de comercio internacional como el ATEPDA son muy importantes ya que permite que el sector florícola pueda ingresar con sus flores al mercado de los EEUU sin el pago de ningún arancel.

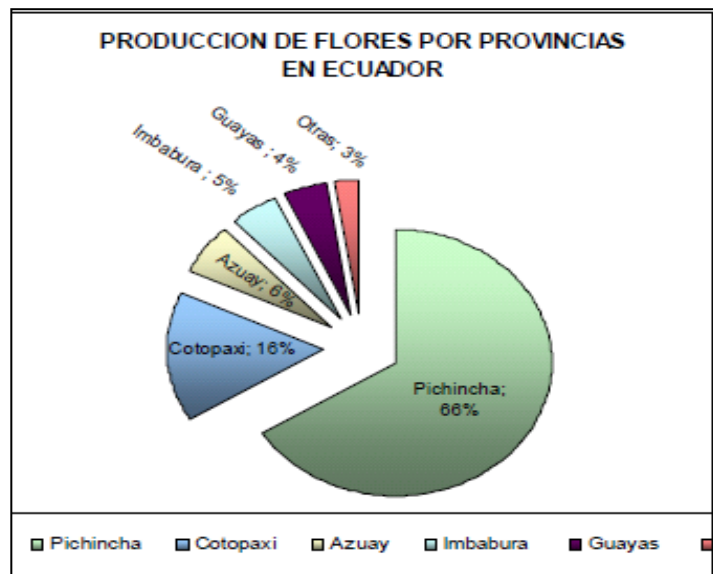
El sector flores, incluyendo las rosas y demás flores, generan 105,000 plazas de trabajo directas e indirectas. De forma directa se contratan 50,000 empleados, un promedio de 12 personas por hectárea, de los cuales el 60% son mujeres.

La Industria Ecuatoriana de Flores

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son Tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en el florero.

Gráfico 10

Producción Florícola del Ecuador



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Las inversiones requeridas por hectárea son altas, pues bordean los 350 mil dólares lo que constituye una barrera de ingreso de nuevos competidores.

El mayor competidor con la rosa ecuatoriana es el producto colombiano, cuya industria floricultora factura actualmente alrededor de 600 millones de dólares

Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representan 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja ante los floricultores ecuatorianos, sin embargo las buenas relaciones con los países como España, Italia, EE UU, Rusia, Holanda, Alemania entre otros, mantienen a los mercados activos con la posibilidad de ampliarlos paulatinamente.

Entorno Tecnológico

Uno de los factores que mayor efecto tiene sobre el ambiente de una empresa es la tecnología, pues la ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa lo cual se ve manifestado en la aparición de nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios.

Entre los beneficios de la tecnología se pueden citar: mayor productividad, estándares más altos de vida, mayor variedad de productos y servicios a ofertarse.

La implementación de tecnología en el sector florícola ha favorecido en gran manera la producción y comercialización de flores ya que gracias a ella se pueden contar con técnicas que permiten optimizar de mejor manera los cultivos en lo referente a la tierra y en cuanto a comunicación con la implementación del internet y sus distintos medios de comunicación se pueden establecer negociaciones y envío de documentos en tiempos reales, situación que resulta muy favorable en el momento de coordinar los despachos de flor.

Entorno Político Legal

Las decisiones de mercadotecnia son afectadas sustancialmente por las evoluciones del ambiente político-legal. Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos en la sociedad.⁴

Las empresas florícolas del Ecuador se encuentran sometidas a distintas leyes, códigos e Instituciones como:

- Superintendencia de Compañías.
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Servicio de Rentas Internas.
- Corporación Aduanera Ecuatoriana.

⁴ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva 2002 6ta edición Pág. 124

- Ley de Facilitación de Exportaciones.
- Ley de Comercio Exterior y Exportaciones.
- Ley de Preferencias Arancelarias.
- Normas ISO. (International Standarization Organization) 9.000 y 14.000
- Ministerios de Agricultura, Ganadería y Pesca MAGAP

Entorno Social Cultural

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio. El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

La costumbre de regalar flores no es de América Latina, sino que proviene del viejo continente y en la actualidad tanto en Europa como en Estados Unidos se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares.

Entorno Natural

Las deterioradas condiciones del ambiente natural están llamadas a ser los puntos más importantes que encararán los negocios y el público en el presente. En muchas ciudades, la polución del aire y el agua han llegado a niveles peligrosos. Hay gran preocupación sobre las industrias químicas que crean un hoyo en la capa de ozono que está produciendo el efecto "invernadero", es decir un peligroso calentamiento de la tierra.

Los mercadólogos deben estar conscientes de los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente físico:

- Escasez de recursos naturales,
- Costo en el aumento de los energéticos.
- Incremento en los niveles de contaminación.
- Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección de la ecología.⁵

Otro aspecto muy importante a ser considerado en el entorno natural es el manejo adecuado de: aguas y riego, suelo y fertilización, plaguicidas, residuos sólidos,

⁵ Hernández; Cesarco; Plan De Marketing Estratégico, 2ª Edición Pág. 34

minimización de residuos de plaguicidas, residuos líquidos, manejo de vertimientos domésticos y paisajismo.

Las empresas del sector florícola debido a las leyes que las rigen ponen mayor énfasis en la obtención de certificados ambientales, los mismos que exigen el uso de prácticas que reduzcan en el mayor grado posible los impactos negativos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, además de un trato justo a los trabajadores.

Los principios generales de los tres tipos de certificación son los siguientes:

- Respeto a las leyes existentes en un país.
- Respeto a los acuerdos internacionales que ha firmado el país.
- Protección de los recursos naturales.
- Protección de la propiedad de la tierra.
- Aplicación de un plan de manejo y monitoreo.
- Respeto a las leyes laborales.

En los tres enfoques la certificación es una verificación independiente y transparente de un proceso o producto. La certificación incluye dos procesos claves:

- Una evaluación independiente del cumplimiento de leyes, estándares ambientales, sociales y económicos internacionales específicos.
- La aplicación de un sistema de control que verifica desde su origen hasta su destino final a los productos que son distribuidos.

En el Ecuador gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que los inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran al Ecuador como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura, debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características la variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores.

Los exportadores ecuatorianos dan importancia al medio ambiente y a los aspectos sociales. Muchas de las empresas cuentan con sellos verdes otorgados por organismos internacionales como el caso del Sello verde alemán.

La asociación de floricultores es un gremio organizado que se encarga de mantener informados a sus asociados y de organizar eventos de capacitación y actualización, coordina un programa denominado, La flor del Ecuador, el mismo que exige la preparación de las fincas para los programas de calidad ISO o FLP que garantizan estándares internacionales de calidad productiva y ambiental.

Entorno Demográfico

Es el estudio estadístico de la población humana y su distribución; involucra a todas las personas que constituyen los mercados, su distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad, distribución por edades, índices de nacimientos, matrimonios y decesos; así como su estructura racial, étnica y religiosa.

El primer factor ambiental de interés para los encargados de marketing dentro de las empresas es la población, puesto que es la gente la que crea mercados. Ecuador cerró el 2014 con una población de 16.027.000 personas, lo que supone un incremento de 252.000 habitantes respecto a 2013, y con una densidad de población moderada de 63 habitantes por Km².

Tabla 10
Población Ecuador 2004-2014

| Fecha | Población | Hombres | Mujeres | Densidad |
|--------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|
| 2014 | 16.027.000 | | | 63 |
| 2013 | 15.775.000 | 7.868.368 | 7.869.510 | 62 |
| 2012 | 15.521.000 | 7.747.331 | 7.744.933 | 61 |
| 2011 | 15.266.000 | 7.626.224 | 7.620.257 | 60 |
| 2010 | 15.012.000 | 7.505.325 | 7.495.747 | 59 |
| 2009 | 14.738.000 | 7.384.825 | 7.371.599 | 57 |
| 2008 | 14.473.000 | 7.264.641 | 7.247.761 | 56 |
| 2007 | 14.215.000 | 7.144.446 | 7.123.951 | 55 |
| 2006 | 13.965.000 | 7.023.759 | 6.999.744 | 54 |
| 2005 | 13.721.000 | 6.902.260 | 6.874.871 | 54 |
| 2004 | 13.552.000 | 6.779.846 | 6.749.245 | 53 |

Elaborado por: La investigadora
Fuente: INEC

CAPITULO III

ANALISIS DE PROCESOS

Visión

Ser una empresa sólidamente posicionada con una marca reconocida a nivel internacional por la calidad de sus productos, actuando con responsabilidad social y ambiental

Misión

Producir y comercializar flores de verano de gran calidad provisto de un servicio personalizado y eficiente que garantice la satisfacción de nuestros clientes en un mercado que responda a las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

Valores Corporativos

La conducta de todos los miembros de la empresa se mantendrá siempre bajo los valores corporativos que se describen a continuación, los mismos que se observarán en cada una de las actividades a desarrollarse, siendo evaluadas de forma permanente

- **Transparencia:** realizar nuestras funciones de forma objetiva, clara y verificable.
- **Respeto:** es una variable psicológica muy importante dentro de la empresa por lo que se debe interactuar reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- **Equidad:** proceder con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
- **Integridad:** es un motor que fortalece a la organización, nutre la confianza de los clientes, favorece la comunicación interna, contribuye a la alineación de esfuerzos. La integridad, que se orienta al bien común, favorece el pensamiento ganar-ganar frente al de ganar-perder; y éste es el modo de pensar que conduce a la prosperidad.

- **Entusiasmo:** predisposición positiva al trabajo que se realiza día a día generando un ambiente de trabajo óptimo fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Profesionalismo.-** aplicar conceptos de ética en el momento de actuar o tomar decisiones, para que éstas no sean perjudiciales y así poder gozar de logros alcanzados para el desarrollo humano y por ende de la organización.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

EL FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en un determinado mercado

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el presente estudio resulta muy importante realizar este tipo de análisis ya que ello permitirá realizar un diagnóstico real de la situación de la empresa y en base a los resultados obtenidos tomar acciones correctivas que permitirán la consecución de los objetivos planteados por los accionistas y propietarios.

Tabla 11
Análisis FODA Loco Farms Cía. Ltda.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal administrativo conoce la mayoría de las funciones y procedimientos de los otros puestos - Calidad en el producto - Cumplir las normativas ambientales y de calidad - La empresa cuenta con pedidos fijos para la comercialización de sus productos | <ul style="list-style-type: none"> - Sobrecarga de funciones - Falta de independencia en la custodia del dinero de caja chica - Duplicidad de funciones - Ausencia de un manual de funciones establecido. - Inexistencia de un sistema de control de calidad claramente definido. - Administración empírica de las funciones - Ausencia de un manual de funciones para la administración de los procesos |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento considerable en la demanda de flor ecuatoriana por su calidad y durabilidad - Oportunidad de créditos para microempresas | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de captación de inversiones - Políticas emitidas por el gobierno que influyan en la economía de la empresa |

ELABORADO POR: La investigadora
FUENTE: Investigación de Campo

Dimensiones Estratégicas

- Producir flor de calidad que cumpla con estándares nacionales e internacionales a fin de posicionar la marca en un nicho de mercado determinado.
- Acceder a fuentes de financiamiento que permitan la obtención de recursos para el fortalecimiento de la empresa, con el objeto de disponer de los medios necesarios para desenvolverse en un mercado cada vez más competitivo.
- Contar con personal altamente comprometido con la empresa y la consecución de los objetivos de la misma, conscientes de la importancia de brindar un producto de calidad enmarcados en la responsabilidad social y ambiental.

Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Elaborar un sistema de control de calidad en los procesos administrativos, a través de la elaboración de un manual de funciones y procesos con el fin de promover la eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los procesos de mayor relevancia que se realizan en la finca “Locoa Farms” Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga con el fin de buscar el mejoramiento de los mismos y de esa manera procesar información veraz, oportuna y confiable.

Documentar información acerca de los procesos de mayor impacto realizados en la finca y así contribuir al desarrollo del trabajo investigativo.

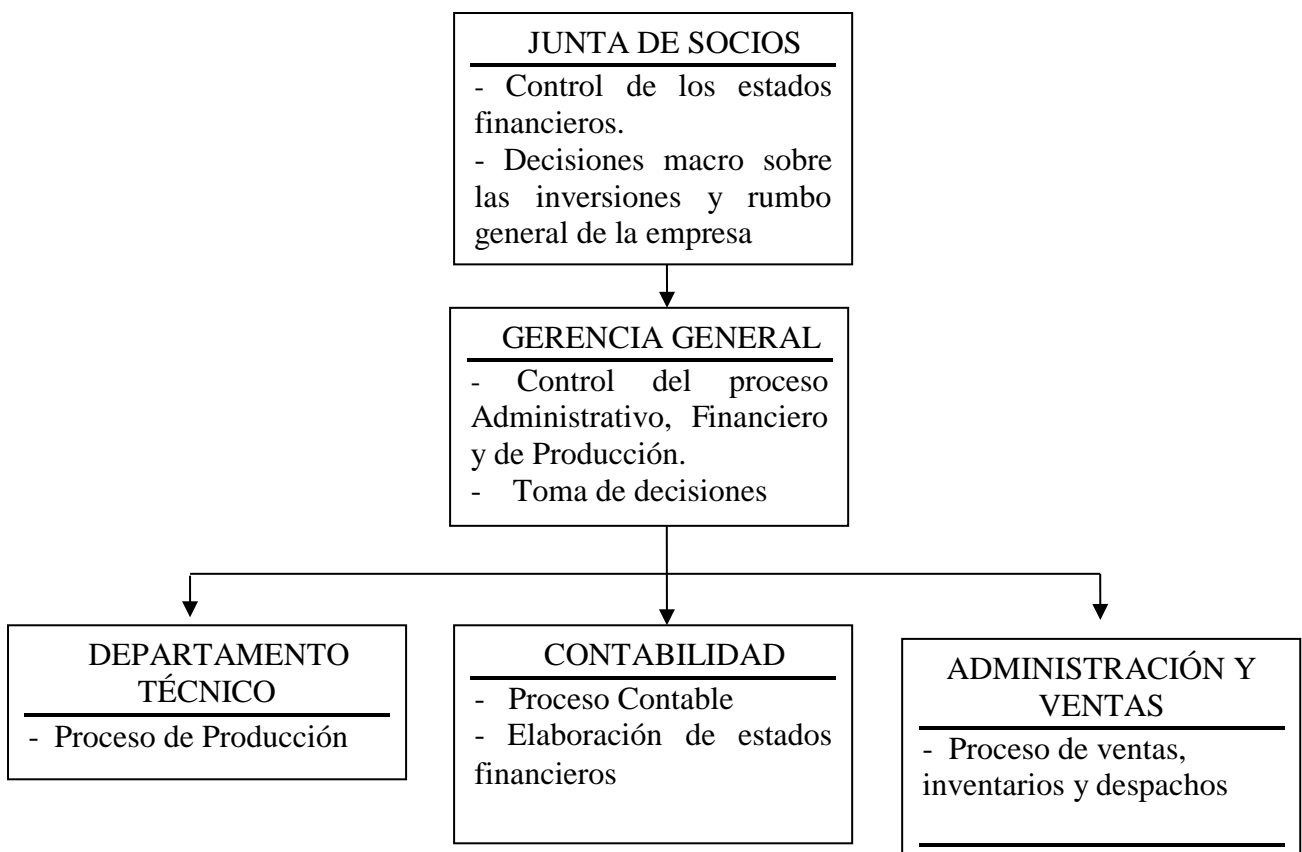
Presentar una propuesta del sistema de control de calidad de la empresa Loco Farms Cía, Ltda. basado en un manual de funciones y procedimientos con el propósito de destacar su aplicabilidad y beneficio para la empresa

Definición de la Estructura Empresarial

Organigrama Funcional

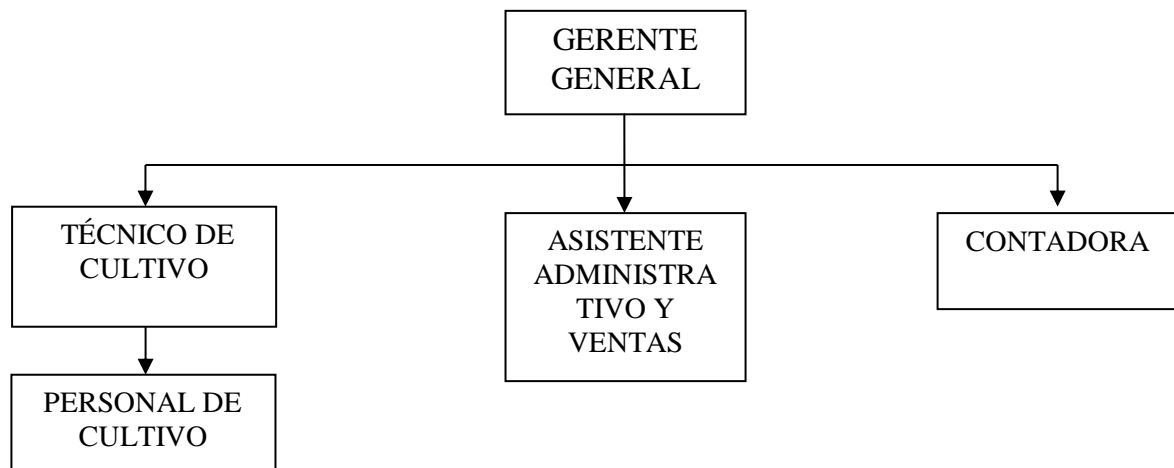
Gráfico 11

Organigrama Funcional de la Finca “LOCOA FARMS” CÍA.



ELABORADO POR: La investigadora
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 12
Organigrama Estructural de la Finca “LOCOA FARMS” CÍA. LTDA.



ELABORADO POR: La investigadora
FUENTE: Investigación de Campo

Identificación de Procesos Generales

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando un valor agregado para el cliente o usuario; dichos recursos pueden estar comprendidos por: personal, económicos, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

Todo proceso tiene como propósito primordial el de ofrecer al cliente un bien o servicio de calidad, que satisfaga sus necesidades y cubra sus expectativas, en tanto que para la empresa debe proveer a ésta de un grado de rendimiento y costos óptimos para que le permita generar una utilidad.

Para obtener los resultados deseados en los procesos se depende en gran medida de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, así como también de los procedimientos que no es otra cosa que la forma específica de llevar a término un proceso o parte del mismo puesto que son una serie de instrucciones elaboradas para que una persona o conjunto de personas las sigan.

Diseño de Macroprocesos

Los macroprocesos constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución debe realizar a fin de cumplir con la misión fijada y la visión proyectada.

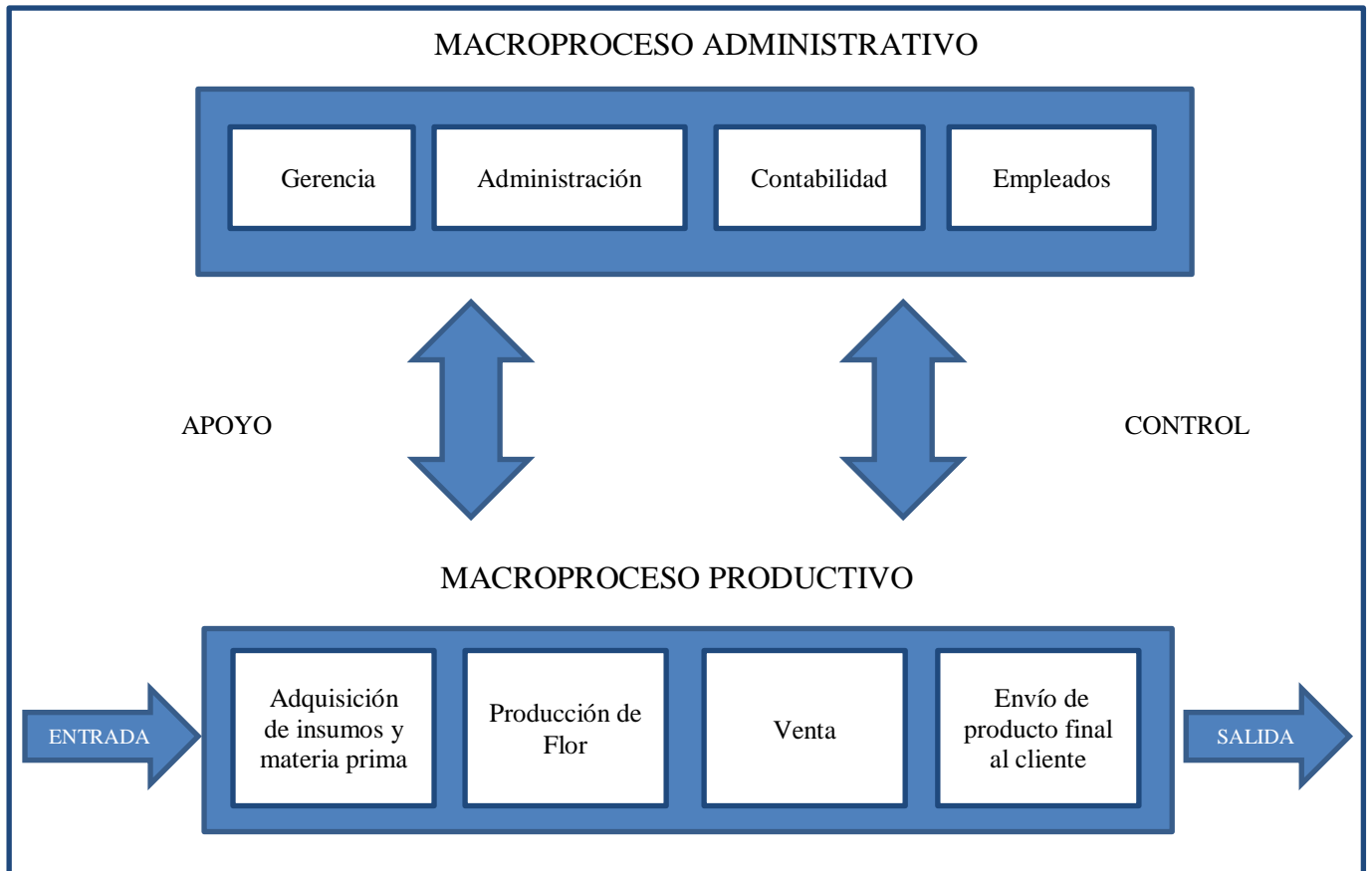
Con el objeto de especificar sus objetivos, en términos de los resultados requeridos para la satisfacción de los clientes, los macroprocesos se derivan en Procesos/Subprocesos; de allí que el modelo de gestión por procesos establece la identificación de los procesos de la empresa, sus respectivas interacciones y la realización de actividades que los operativizan en una secuencia que agregue valor al cumplimiento de los objetivos de la misma. A su vez, cada actividad utiliza recursos y se gestiona con el fin de permitir que sus insumos se transformen en resultados, contribuyendo al cumplimiento del objetivo del proceso.

LOCOA FARMS como cualquier otra empresa de producción de flores se encuentra conformada por dos tipos de macroprocesos que guardan estrecha relación y son: uno administrativo y otro productivo, mismos que deben alcanzar la coordinación necesaria para que se pueda llevar a cabo un óptimo funcionamiento y así brindar un producto como el que ha caracterizado en los últimos años a las flores ecuatorianas, de alta calidad, durabilidad acompañado de la garantía de la satisfacción de los clientes.

Es así que mediante la explicación antes descrita el macroproceso de la empresa se encuentra establecido a través del siguiente esquema:

Tabla 12

Macroprocesos Locoa Farms



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Investigación de campo

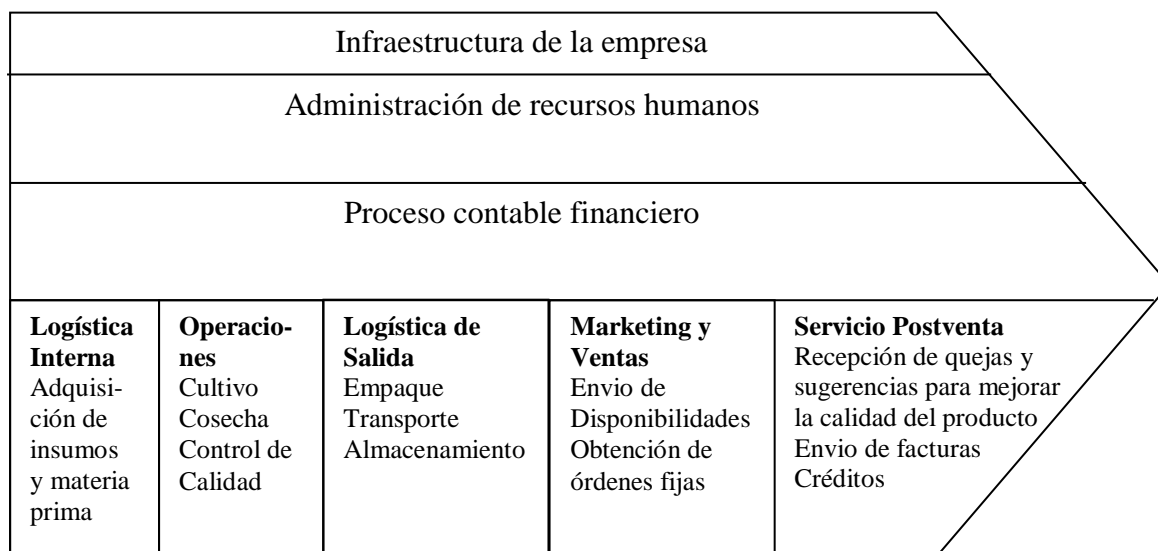
CADENA DE VALOR

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor.

Para el diagnóstico interno y la identificación de los procesos primarios y de apoyo se ha esquematizado los procesos de la empresa que agregan valor a la misma a través de la denominada “cadena de valor de Michel Porter”.

De tal forma la cadena de valor de la LA FINCA “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” se compone de la siguiente forma

Cadena de Valor de “LOCOA FARMS CÍA. LTDA”



Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

En la figura se muestra que la cadena de valor de la finca en donde constan los cinco procesos primarios y tres procesos generales de apoyo a los procesos primarios de tal forma los procesos se distribuyen así

Procesos Primarios

- LOGÍSTICA INTERNA
 - ✓ Adquisición de insumos y materia prima
- OPERACIONES
 - ✓ Cultivo
 - ✓ Cosecha
 - ✓ Control de calidad

- LOGÍSTICA DE SALIDA
 - ✓ Empaque
 - ✓ Transporte
 - ✓ Almacenamiento

- MARKETING Y VENTAS
 - ✓ Envío de disponibilidad diaria de flor
 - ✓ Programación de ventas para época alta
 - ✓ Negociación de órdenes fijas

- SERVICIO POSTVENTA
 - ✓ Atención al cliente
 - ✓ Recepción de quejas y sugerencias
 - ✓ Recepción de Créditos

Procesos de Apoyo

- INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
 - ✓ Relación con los accionistas
 - ✓ Financiamiento
 - ✓ Planificación

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - ✓ Selección y contratación del personal
 - ✓ Manejo de recursos humanos

- PROCESO CONTABLE - FINANCIERO
 - ✓ Proceso contable interno (balances)
 - ✓ Manejo de caja chica
 - ✓ Facturación y ventas

Después de identificar los diversos procesos Primarios y de apoyo que generan valor en LA FINCA “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” Es posible observar que la cadena de valor de la empresa no tiene una gran cantidad de procedimientos, sino por el tamaño de la estructura misma de la empresa, los procesos son específicos, inclusive algunos de los procesos son manejados directamente por la gerencia general y por tanto, de acuerdo al estudio y su alcance se seleccionará los procesos administrativos en los que en la actualidad existe dificultades y que deben ser definidos y esquematizados a través de un levantamiento de procesos y presentación a manera de manual, que permita el control de los mismos con la calidad requerida para un buen desempeño de la empresa.

Cadena de Soporte

Son actividades que como su nombre lo indica dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y las demás funciones que se requieran en la empresa.

Como se pudo identificar en el esquema de la cadena de valor de Loco Farms planteado anteriormente, la empresa cuenta con tres actividades secundarias o de soporte las mismas que son:

Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa.

Administración de Recursos Humanos: actividades encaminadas al proceso de búsqueda, selección, capacitación y desarrollo del personal.

Contable Financiero: actividades relacionadas con los procesos contables y financieros de la organización.

Levantamiento de Actividades

Mediante la recolección de información realizada por medio de la elaboración de la lista de funciones y la observación directa a las actividades desempeñadas por los empleados del área administrativa de la finca Loco Farms Cía. Ltda. Se puede determinar mediante un informe las funciones desempeñadas por el personal, los servicios que oferta la empresa, las fortalezas y debilidades que presenta así como el organigrama tanto estructural como funcional de la misma.

Funciones de los Empleados

Gerente General

- Manejo y control de los procesos administrativos, financieros y comerciales de la empresa.
- Planificación, supervisión y control de los procesos productivos.
- Establece procesos de marketing para mantener y aumentar la cartera de clientes dentro y fuera del país.
- Toma de decisiones

Análisis del puesto:

Debido a que la finca no es una empresa tan grande las actividades de planificación y control se encuentran centradas en la gerencia lo que en ocasiones retrasa algunas actividades en el área administrativa ya que es el Gerente la única persona que autoriza y revisa los procesos a efectuarse en la mencionada área, como ejemplo se puede citar autorizaciones de pago a proveedores, límites máximos y mínimos en los precios de venta de flor, autorizaciones de compras de productos para la producción etc., es decir que algunas de las actividades no cuentan con la autonomía que se requiere para agilizar dichos procesos.

Contadora

Responsable del manejo contable de la empresa

- Registro, elaboración y presentación de estados financieros
- Elaboración y presentación de declaraciones al SRI
- Recepción, revisión y registro de facturas
- Ingreso de personal al IESS, avisos de enfermedad
- Elaboración y entrega de roles de pago
- Recepción y envío de documentación de la empresa
- Manejo de caja chica
- Presentación de informes contables a la gerencia
- Archivo de documentación

Análisis del puesto

Las actividades de manejo y elaboración de los procesos contables son exclusivamente de responsabilidad de la contadora, sin embargo en ocasiones algunas de estas actividades son elaboradas por la asistente administrativa, lo que hace que no existan los mecanismos de control adecuados como revisión de la documentación recibida de una manera detallada a fin de evitar el retraso o error en la emisión de facturas por parte de los proveedores hacia el departamento de contabilidad.

Asistente administrativa / ventas

- Manejo de inventarios en químicos
- Relación con clientes internos y externos
- Manejo y revisión de disponibilidad de flor para la venta
- Responsable del proceso de recepción de materiales
- Coordinación de embarques y despachos
- Responsable de manejo de caja chica
- Presentación de informes para la gerencia
- Archivo de documentación
- Entrega y recepción de documentación de la finca

Análisis del puesto:

Básicamente sobre la asistente administrativa recaen varias funciones que en ocasiones son difíciles de manejar debido a que existen horas pico en las que se hace necesario la presencia de la asistente tanto en la bodega para despacho de productos como en pos cosecha para la coordinación y despacho de flor, por lo que en la oficina la contadora o el gerente realizan algunas actividades de este puesto como por ejemplo en el manejo de la caja chica, sin embargo esto no disminuye responsabilidad en la custodia del dinero, envío de disponibilidades a los clientes, etc.

Servicios ofertados

- Producción, cultivo y venta de flores de verano, para el mercado internacional.
- Venta de flores de verano, para el mercado nacional.

Identificación de los procesos que conforman el área administrativa

Después de identificar los procesos primario y de apoyo en la LA FINCA “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” Se procede a identificar los diversos procesos que conforman el área administrativa, de tal forma el área se estructura así :

- Selección y contratación de personal
- Venta y envío de flor para exportación
- Adquisición de insumos y materia prima
- Manejo de Caja Chica
- Elaboración y presentación de Balances

Después de enumerar los diversos procesos del área administrativa se ha identificado a través investigación exploratoria y según el informe obtenido de las encuestas aplicadas al personal del área se ha identificado que la designación de las funciones se la realiza de forma empírica y que no existe el manejo de un manual de funciones para cada área de la empresa.

Diseño y Diagramación de Procesos (Mapeo)

Introducción

El desarrollo de la presente propuesta tiene como finalidad el cumplimiento de los siguientes puntos

- Mejoramiento en el desempeño y calidad en la oferta del servicio a través del desarrollo de un manual de funciones y procedimientos el cual detalle de manera precisa las actividades a desarrollarse por cada uno de los integrantes del personal administrativo de la finca.

- Delineamiento de políticas las cuales faciliten el desempeño de funciones distribuyendo de manera clara horarios para despachos y recepción de productos para la bodega, de tal manera que se eviten horarios picos que dificulten el correcto desempeño de funciones.
- La implementación de un nuevo puesto en la Finca el cual es el de asistente administrativo el cual permita a las personas encargadas del área administrativa disminuir la sobrecarga de funciones y obtener el mejoramiento de los procesos administrativos con eficiencia y eficacia.

Datos Generales

Por lo general en la administración tanto pública como privada los procedimientos y la organización de los mismos están definidos de una manera muy amplia y en ocasiones confusa ya que se han ido determinado en el transcurso del tiempo y de acuerdo a las necesidades un caso muy específico es el de la finca Loco Farms Cía. Ltda. , ya que como se pudo observar en el levantamiento de actividades anteriormente descrito ésta no cuenta con un manual de funciones y procedimientos que permitan a los empleados del área administrativa tener un panorama claro de sus funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeñan.

Es por lo anterior que se plantea en el presente capítulo la preparación de un manual de funciones y procedimientos que dé a conocer al personal administrativo de la empresa las políticas, estructura y funciones a desempeñarse en los cargos ocupados por los mismos así como también la creación de un nuevo puesto de manera que se pueda realizar una correcta segregación de funciones que promuevan el desarrollo y cumplimiento de las objetivos planteados por la empresa.

Antecedentes para la propuesta

Debido al importante porcentaje de ingresos que representa las exportaciones para el Ecuador se hace preponderante que las empresas dedicadas a este giro como es

el caso de las empresas productoras y comercializadoras de flores tengan claramente definidas sus reglas, normas, políticas, procedimientos y parámetros claros de administración y control, pues de no ser así caerían en la improvisación e ineficiencia ofreciendo un servicio de mala calidad así como la falta de consecución de los objetivos planteados.

Por lo anteriormente expuesto es que se considera que toda empresa grande o pequeña debe contar con un adecuado sistema de control que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos como de la misión planteada por la empresa, delegar de manera clara las funciones así como los procedimientos que rijan la conducta y actuación del personal que labora en la organización garantizando la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

Es así que en el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de un sistema de control de calidad enfocado a la elaboración de un manual de procedimientos y funciones tomando en cuenta la importancia de una buena organización para la consecución de los objetivos empresariales.

Justificación de la Propuesta

Mediante el estudio realizado en la finca Loco Farms sobre su situación actual se pudo identificar que la empresa no cuenta con una estructura claramente definida acerca de los procedimientos y funciones que debe desarrollar el personal administrativo que en ella labora y esto ha ocasionado que en algunas circunstancias el servicio prestado no sea de calidad, pues las actividades desarrolladas por los empleados hasta el momento han sido realizadas en base al criterio emitido por la gerencia; esta situación se la ha podido evidenciar en la existencia de duplicidad de funciones, mala segregación de las mismas, así como también falta de un solo responsable en el registro y manejo de la caja chica.

Es así que la elaboración del presente sistema de control tiene su importancia y justificación pues mediante la presentación del mismo se desarrollará un manual

que permita realizar las correcciones a los inconvenientes presentados anteriormente lo cual promoverá la productividad de la empresa y el crecimiento de la misma.

Modelo operativo de la propuesta

Factibilidad de la propuesta

La propuesta que se presenta a continuación resulta de vital importancia para el buen desempeño de las actividades a desarrollarse dentro de la organización, pues ésta permite tener un panorama claro para los empleados del área administrativa a cerca de sus funciones y responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo.

Importancia

La importancia del presente trabajo radica en que si una organización se encuentra claramente estructurada ésta podrá alcanzar índices significativos de calidad en sus servicios, mayor control en el desempeño de funciones, evitando tiempos muertos y aprovechamiento de los recursos existentes lo que le significa a la empresa ser un ente más productivo y competitivo con respecto a otras que se encuentran en el mismo giro del negocio.

Alcance

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tiene como ámbito de estudio el área administrativa, tomando en consideración específicamente los procesos administrativos realizados en la empresa “Locoa Farms” Cía. Ltda., con el fin de la elaboración de un manual que permita detallar con claridad las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la misma.

Plan de Ejecución

A fin de elaborar, establecer y mantener un correcto Sistema de control de Calidad para la empresa Loco Farms Cía. Ltda., es necesario tomar en consideración algunos aspectos importantes.

- Determinar con claridad los objetivos y metas que se busca alcanzar
- Implementar manuales de procedimientos para los distintos departamentos que conforman la empresa
- Adoptar medidas correctivas y oportunas ante cualquier desviación.
- Dar a conocer a cada uno de los empleados del área administrativa de la finca los objetivos que la empresa persigue y cómo alcanzarlos mediante el cumplimiento de sus funciones.

Es por eso que para la implantación de un correcto sistema de control de calidad se hace imprescindible lograr una buena organización mediante una adecuada designación y segregación de funciones así como de responsabilidades para cada uno de los empleados de la finca mediante la existencia de manuales tanto de funciones como de procedimientos ya que éstos sirven como instrumentos de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada la información o instrucciones sobre las funciones, procedimientos, políticas , etc. que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades.

Por los anteriormente expuesto es que se ha considerado conveniente proponer una nueva estructura organizacional y en base a ella diseñar dichos manuales, los que se presentarán más adelante.

Impacto

El impacto de la elaboración de un manual de procedimientos y funciones se lo verá reflejado directamente en el área administrativa lo que coadyuvará a un mejor desempeño en las funciones cotidianas de los empleados de la empresa.

Recursos

La empresa estará en condiciones de prestar sus recursos tanto humanos como económicos a fin de acceder a la implementación de los manuales antes mencionados ya que con esto se mejorará las actividades de la empresa promoviendo su crecimiento.

Monitoreo y Evaluación

Tanto el monitoreo como la evaluación estará a cargo del gerente de la empresa, pues él será el encargado de vigilar que las funciones desempeñadas por los empleados estén enmarcadas en la consecución de los objetivos de la misma.

Propuesta de Objetivos Estratégicos Definitivos

Objetivo General

Disponer de un sistema de control de calidad en los procesos administrativos, enfocado a través de la elaboración de un manual de funciones y procesos con el fin de promover la eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por la empresa.

Objetivos Específicos

Contar con procedimientos aplicables a la finca “Locoa Farms” Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Latacunga de manera que se pueda procesar información veraz, oportuna y confiable.

Determinar con claridad los procedimientos a realizarse en el área administrativa, definiendo la razón de ser de cada uno de los puestos y detallando sus funciones y responsabilidades.

Equilibrar y controlar el cumplimiento de los procesos desarrollados por el personal administrativo con el propósito de aumentar la eficiencia y evitar duplicidad de funciones.

Administración de la Propuesta

Manual de Funciones

Introducción

El manual que se presenta a continuación se elaboró con la finalidad de proporcionar información de una manera clara y sencilla acerca de la descripción

de los puestos, el perfil y la función a desempeñar por cada uno de los colaboradores de la empresa a fin de elevar los niveles de productividad del personal y de esa manera lograr los objetivos planteados por la misma.

Objetivo del manual

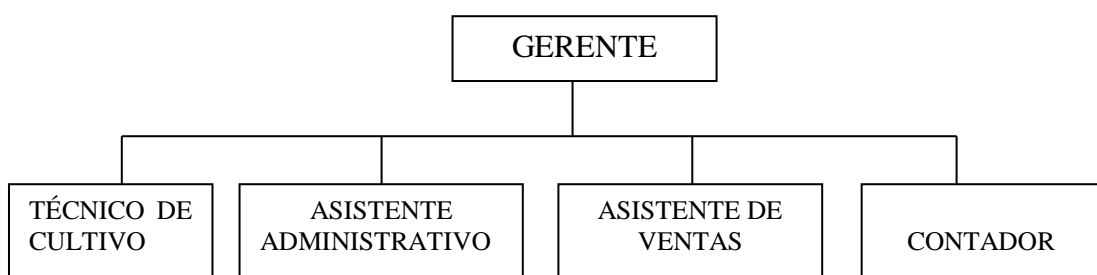
El objetivo primordial del presente manual es el de normar las funciones y determinar los procedimientos que se deben llevar a cabo en el área administrativa, estableciendo de manera clara y formal la razón de ser de cada cargo y determinando las principales funciones, responsabilidades y requisitos de preparación así como de experiencia laboral.

Organigrama Estructural Propuesto

Con la finalidad de establecer las correcciones pertinentes y elaborar un organigrama en base a las necesidades de la empresa se determina el planteamiento del siguiente organigrama en lo que respecta al área administrativa.

Gráfico 13

Organigrama Estructural propuesto para la finca “LOCOA FARMS” CÍA. LTDA.



Elaborado por: Mónica Monge
Fuente: Estudio de Campo

El organigrama presentado anteriormente se encuentra dividido en dos niveles: El nivel Ejecutivo y el nivel operativo

Nivel Ejecutivo.- está integrado por Gerente que es el representante legal, encargado del funcionamiento organizacional y cuyos deberes y atribuciones de detallan posteriormente en al manual de funciones.

Nivel Operativo.- este nivel abarca el departamento de recursos humanos, ventas y contabilidad que son los encargados directos de realizar las actividades propias al giro de la empresa.

Las actividades que corresponden a cada uno de los departamentos que integran este nivel se detalla en el manual que se presenta a continuación.

Descripción de Funciones

Descripción de funciones de la Gerencia General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GERENCIA GENERAL

Identificación del puesto

EMPRESA: "LOCOA FARMS" CÍA. LTDA.
SECCIÓN: ADMINISTRATIVO
TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

Responsabilidades del puesto

El Gerente General es el representante legal de la empresa cuya responsabilidad es la de encaminar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la misma, mediante el incentivo, coordinación y supervisión al personal para la realización de un desempeño eficiente en cada una de sus actividades. Por su función mantiene relación directa con todas las áreas de la empresa.

Funciones Principales

Las funciones principales a ser desempeñada por el Gerente General son las siguientes:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa
- Seleccionar, contratar y sancionar a los empleados de la empresa acorde a las políticas establecidas por la misma, así mismo como fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad.
- Firmar, endosar y cancelar los cheques, pagarés y otros documentos de crédito que tenga a su haber la empresa relacionado con la actividad económica de la misma.
- Controlar y establecer normas que rijan a la organización
- Cumplir y hacer cumplir las reglas y políticas que posea la empresa.
- Comunicar los objetivos de la organización y resolver problemas cuando éstos se presenten.
- Delegar funciones o revocarlas cuando éstas sean necesarias
- Vigilar que se lleve correctamente las actividades dentro de la empresa en las distintas áreas de la misma
- Administrar los recursos económicos de la empresa mediante la revisión de los balances y estados financieros
- Aprobación de los gastos a efectuarse mensualmente en la finca
- Aceptación o rechazo de nuevos clientes
- Establecimiento de políticas de crédito y precios en los productos ofertados por la empresa
- Determinar las políticas de ingreso de efectivo a la de caja chica

Relaciones principales

Relaciones internas

- Personal Administrativo
- Personal Operativo

Relaciones externas

- Instituciones Gubernamentales
- Instituciones Financieras
- Clientes
- Proveedores

Requisitos para ocupar el cargo

- Título profesional a fin del cargo a ocupar
- Conocimiento del idioma inglés
- Conocimiento relativo al puesto (administración, contabilidad, paquetes informáticos, análisis e interpretación de estados financieros, Legislación Laboral, Leyes en general)
- Integridad, moral y ética profesional
- Responsabilidad
- Creatividad, iniciativa y facilidad para la solución de problemas
- Pensamiento analítico
- Liderazgo
- Habilidad de negociación
- Trabajo en equipo y cooperación
- Supervisión de personal orientado al logro de objetivos

Experiencia

Al tratarse de una empresa familiar este cargo ha pasado de generación en generación, por tal razón la persona a recibir el cargo va preparándose con anterioridad formando su carácter y su perfil profesional.

Descripción de funciones del departamento de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Identificación del puesto

EMPRESA: "LOCOA FARMS" CÍA. LTDA.
SECCIÓN: ADMINISTRATIVO
TÍTULO DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Responsabilidades del puesto

La persona encargada de la Asistencia de Gerencia es la responsable de brindar la información necesaria a todos los clientes tanto internos como externos de manera que éstos queden satisfechos, para esto debe tener una actitud cordial y tener pleno conocimiento de sus funciones.

Funciones Principales

Las funciones principales a ser desempeñada por la Asistente Administrativo son las siguientes:

- Encargada del envío y recepción de documentos oficiales de la finca
- Manejo y custodia de Caja chica
- Envío de papeletas de depósito con el respectivo dinero proveniente de la venta de flor nacional
- Mantener relaciones humanas adecuadas con el cliente interno y externo
- Verificación de las guías de remisión
- Elaboración de estados de cuenta de los clientes
- Manejo de cartera
- Ingreso del personal al IESS

- Elaboración de avisos de enfermedad
- Registro de asistencia
- Registro y actualización de la información del personal
- Cuidar de la conservación y mantenimiento del equipo de oficina bajo su responsabilidad
- Cumplir con cualquier otra obligación que se le asigne por parte de la Gerencia.

Relaciones principales

Relaciones internas

- Personal Administrativo
- Personal Operativo

Relaciones externas

- Clientes
- Proveedores

Requisitos para ocupar el cargo

- Tecnología o Ingeniería en administración de empresas o carreras afines al cargo
- Cursos de Servicio y atención al cliente
- Edad entre 22 y 30 años
- Manejo de paquetes utilitarios (office, fénix, Internet)
- Buena presencia
- Responsabilidad y cordialidad
- Trabajo en quipo
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Habilidad de comunicación
- Integridad moral

Experiencia

Para laborar en este cargo se requiere un mínimo de experiencia de seis meses en cargos similares.

Descripción de funciones del departamento de Ventas

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE VENTAS

Identificación del puesto

EMPRESA: "LOCOA FARMS" CÍA. LTDA.
SECCIÓN: ADMINISTRATIVO
TÍTULO DEL PUESTO: ASISTENTE DE VENTAS

Responsabilidades del puesto

La persona encargada de este puesto será el responsable del trato con los clientes externos de la empresa específicamente con el proceso de la venta de flor tanto para exportación como para nacional, adicional será la encargada del manejo y despacho de los productos del inventario necesarios para la producción.

Funciones Principales

- Ingreso al sistema de la producción diaria de flor
- Envío diario de la disponibilidad de flor a los clientes extranjeros
- Recepción de los pedidos para el despacho de flor
- Dotar al personal de empaque los elementos necesarios para el envío de flor.
- Apertura de las ordenes de embarque
- Coordinación de guías aéreas con las diferentes cargueras
- Emitir las facturas correspondientes para cada cliente según el despacho

- Emitir la guía de ruta para el transporte de flor hacia las cargueras
- Controlar y vigilar el correcto despacho de cajas para exportar
- Venta de flor nacional
- Elaboración de reporte de ventas
- Elaboración y envío de órdenes de compra para los proveedores
- Despacho y custodia de los productos de la bodega
- Cumplir con cualquier otra obligación asignada por parte de la Gerencia.

Relaciones principales

Relaciones internas

- Personal Administrativo
- Personal Operativo

Relaciones externas

- Clientes
- Proveedores

Requisitos para ocupar el cargo

- Tecnólogo o Ingeniero en marketing, administración o carreras a fines
- Mínimo 75% del idioma inglés hablado y escrito
- Manejo de paquetes utilitarios(office, Internet, fénix)
- Facilidad de comunicación
- Cordialidad y eficiencia en servicio al cliente
- Edad entre 22 y 30 años
- Responsabilidad
- Planificación y organización
- Sólidos valores éticos y morales
- Excelente presencia
- Disponibilidad de trabajar bajo presión
- Coordinación y trabajo en equipo

Experiencia

Para ocupar el cargo de asistente de ventas se requiere un año de experiencia en cargos similares.

Descripción de funciones del departamento de Contabilidad

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Identificación del puesto

EMPRESA: "LOCOA FARMS" CÍA. LTDA.
SECCIÓN: ADMINISTRATIVO
TÍTULO DEL PUESTO: CONTADOR

Responsabilidades del puesto

El contador es la persona responsable de realizar, organizar, dirigir y supervisar todas las actividades, operaciones y procesos relacionados con la parte financiera de la empresa, mediante la elaboración y emisión de balances, estados financieros en las fechas previstas tanto para la empresa como para entidades fiscales, controlando con exactitud, veracidad y confiabilidad la información contenida en dichos documentos, los mismos que serán de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Funciones Principales

Las funciones principales a desempeñarse en este cargo son:

- Preparación del plan de cuentas a manejarse en la empresa
- Elaboración y legalización de los roles de pago

- Organiza y mantiene actualizada la contabilidad de la empresa
- Elabora registros, anexos y demás documentos de respaldo de acuerdo a las leyes y reglamentos contables y tributarios del país.
- Elabora informes financieros para presentar a la gerencia
- Elabora los estados financieros para cada fin de periodo
- Elabora el listado de pago a los proveedores
- Emite los cheques para pago a proveedores
- Realiza arqueo de caja chica en forma intempestiva
- Ingresa y verifica la validez de las facturas emitidas por los proveedores, así como efectúa las retenciones correspondientes
- Coordina y efectúa la realización de operaciones con los bancos
- Efectuar cualquier otra función compatible con su puesto que le asigne el Gerente y de conformidad a la Ley.

Relaciones principales

Relaciones internas

- Personal Administrativo
- Personal Operativo

Relaciones externas

- Instituciones financieras
- Servicio de Rentas internas
- Proveedores

Requisitos para ocupar el cargo

- Ingeniero o Doctor en Contabilidad y Auditoría C.P.A
- Edad entre 25 y 35 años
- Manejo de paquetes utilitarios (office, Internet, fénix, programas contables del Sri)

- Análisis financiero
- Integridad moral y ética profesional
- Sentido de responsabilidad
- Excelente presencia
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Criterio analítico
- Planificación y Organización

Experiencia

La persona seleccionada para ejercer este cargo debe poseer una experiencia mínima de un año en el manejo de contabilidad de Fincas dedicadas a la producción y exportación de flores.

Manual de Procedimientos

Introducción

El manual de procedimientos que se detalla a continuación fue realizado con el afán de proveer a la finca “Locoa Farms” Cía. Ltda. de una herramienta esencial para el personal que en ella labora, ya que en él se describe de manera precisa los principales procedimientos administrativos a realizarse; de igual manera en este manual se precisa la responsabilidad y participación de cada integrante del área administrativa así como también cada fase de un proceso, lo que facilita la separación de funciones a ejecutarse, custodia y registro que son aspectos importantes a ser considerados para un correcto desempeño de las actividades de la finca.

Objetivo del manual


El objetivo que tiene el presente manual es el de informar y controlar los principales procesos que se deben llevar a cabo por el personal que labora en la finca “Locoa Farms” Cía. Ltda. con el fin de promover la eficiencia de los

empleados dando a conocer lo que deben hacer y cómo lo deben hacer de manera que se pueda evitar la duplicidad de funciones.

Descripción de los procesos

Para la elaboración del manual que se presenta a continuación se tomó en cuenta los procesos administrativos que se consideró de mayor relevancia en el diario desempeño de las actividades desarrolladas por el giro mismo de la empresa, como son el del proceso de selección y contratación del personal, proceso de venta y envío de flor para exportación, proceso de adquisición de insumos y materia prima, custodia y registro de caja chica y el de elaboración y presentación de balances hacia la gerencia; los mismos que en primer lugar son descritos de forma narrativa, seguido de una representación gráfica por medio de diagramas de flujo en los que se observará áreas pintadas de color azul y con letra cursiva que muestran los procesos en los que se piensa poner énfasis en el control de calidad; y finalmente en base a los procesos descritos se estableció ciertas políticas que pueden ser aplicadas para la empresa en mención.

Tabla 13 Descripción del Proceso Selección y Contratación

| | |
|--|---|
|  | <p style="text-align: center;">LOCOA FARMS CÍA. LTDA. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> |
| ÁREA: Administrativa | |
| PROCESO: Selección y contratación de personal | |
| RESPONSABLE: Gerente | |
| ACTIVIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La gerencia determina el requerimiento de personal para determinado puesto, el mismo que publica la vacante en uno de los medios de comunicación escrita de la ciudad. • Los interesados se informan de la vacante existente. • Envían sus carpetas hacia la gerencia de la empresa. • La gerencia recepta las carpetas, las revisa y realiza un escogimiento de las mejores opciones. • El Gerente realiza las entrevistas y escoge la persona más idónea para ocupar el cargo, la misma que será informada mediante vía telefónica. • Una vez realizada la selección el asistente administrativo realiza el contrato el mismo que tendrá una duración de tres meses y luego de un año. • El Gerente realiza la revisión correspondiente del contrato, si todo se encuentra bien será entregado al empleado si no es así le entrega a la asistente para las correcciones pertinentes. • El empleado recibe el contrato y lo firma. | |

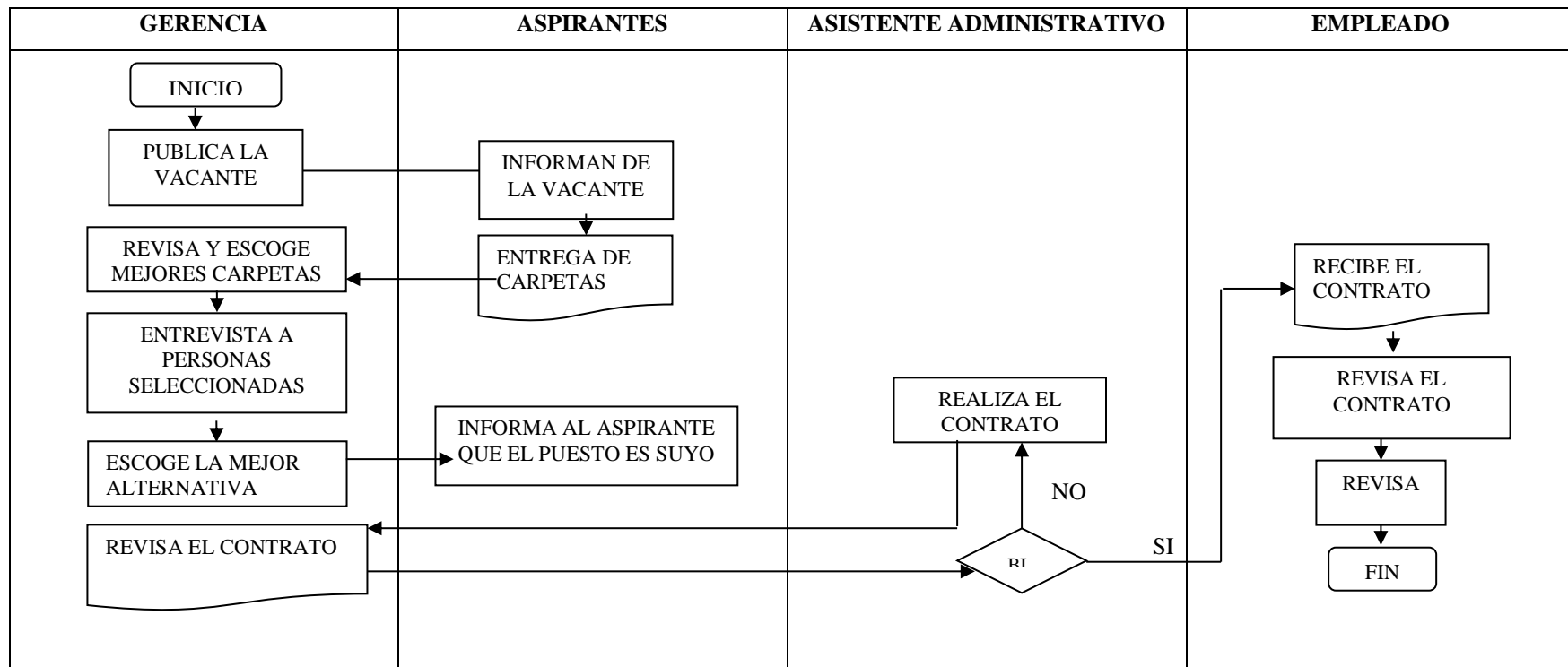
LOCOA FARMS CÍA. LTDA.

Gráfico 14: Diagrama de Flujo N° 1

ÁREA: Administrativa

PROCESO: Selección y contratación de personal

RESPONSABLE: Gerente



Políticas

- La empresa contratará al personal a prueba por un período de tres meses, en el caso de demostrar eficiencia en su trabajo el contrato será renovado por el lapso de un año.
- Se deberá revisar los indicadores una vez contratada la persona, en el caso de que no se cumpla algún indicador será necesario corregir la falencia inmediatamente por parte de la asistencia administrativa.
- La remuneración a cancelarse mensualmente será la acordada en la entrevista de trabajo, tomando en consideración que el sueldo de afiliación al IESS será el básico y la diferencia será pagado como bono de responsabilidad.
- El personal contratado será afiliado al IESS desde el primer día de trabajo.
- El personal contratado tendrá derecho a vacaciones de 15 días al año como lo estipula la ley.
- El horario de trabajo para el personal administrativo es de 7h30 a 16h00 con un periodo de 30 minutos para el almuerzo.
- La revisión de sueldos de los empleados se la realizará cada año.
- La inasistencia del personal sin previo aviso será sancionado con la aplicación de una multa que equivale a un día de trabajo de martes a jueves y en caso de ser lunes o viernes será de dos días laborales.
- El personal que incumpla con las políticas establecidas por la empresa será amonestado verbalmente 2 veces, luego por escrito 2 veces y en caso de ser reincidente será despedido.


Indicadores:

| INDICADOR | SI | NO |
|--|----|----|
| Se entregaron los reglamentos y procedimientos de acuerdo al cargo | | |
| El aspirante cumple mínimo en un 85% los requerimientos del cargo | | |
| Se realizó inducción al cargo | | |

La revisión de los presentes indicadores se realizará una vez seleccionado el empleado.

Tabla 14

Descripción proceso venta y envío de flor para exportación

| | |
|--|--|
|  <p style="text-align: center;">LOCOA FARMS CÍA. LTDA. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> | |
| ÁREA: Administrativa | |
| PROCESO: Venta y envío de flor para exportación | |
| RESPONSABLE: Asistente de ventas | |
| ACTIVIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de ventas en la disponibilidad de flor con sus respectivos precios • El cliente recibe la disponibilidad. • El cliente acepta o negocia los precios. • El vendedor recibe el e-mail y realiza negociación si acepta confirma, sino envía e-mail con precio final. • El cliente elabora y envía orden de compra al vendedor. • El vendedor recibe orden de compra • El vendedor coordina y realiza etiquetas para el respectivo despacho de flor. • Ventas envía las etiquetas a cuarto frío para despacho de flor. • El personal de cuarto frío empaca y envía la flor con el transportista. • El vendedor elabora la documentación para la exportación (Factura, packing list y hoja de ruta) y envía con el transportista la información física. • El vendedor envía la documentación de manera virtual al cliente a excepción de la hoja de ruta. • Cliente confirma recepción de documentos. | |

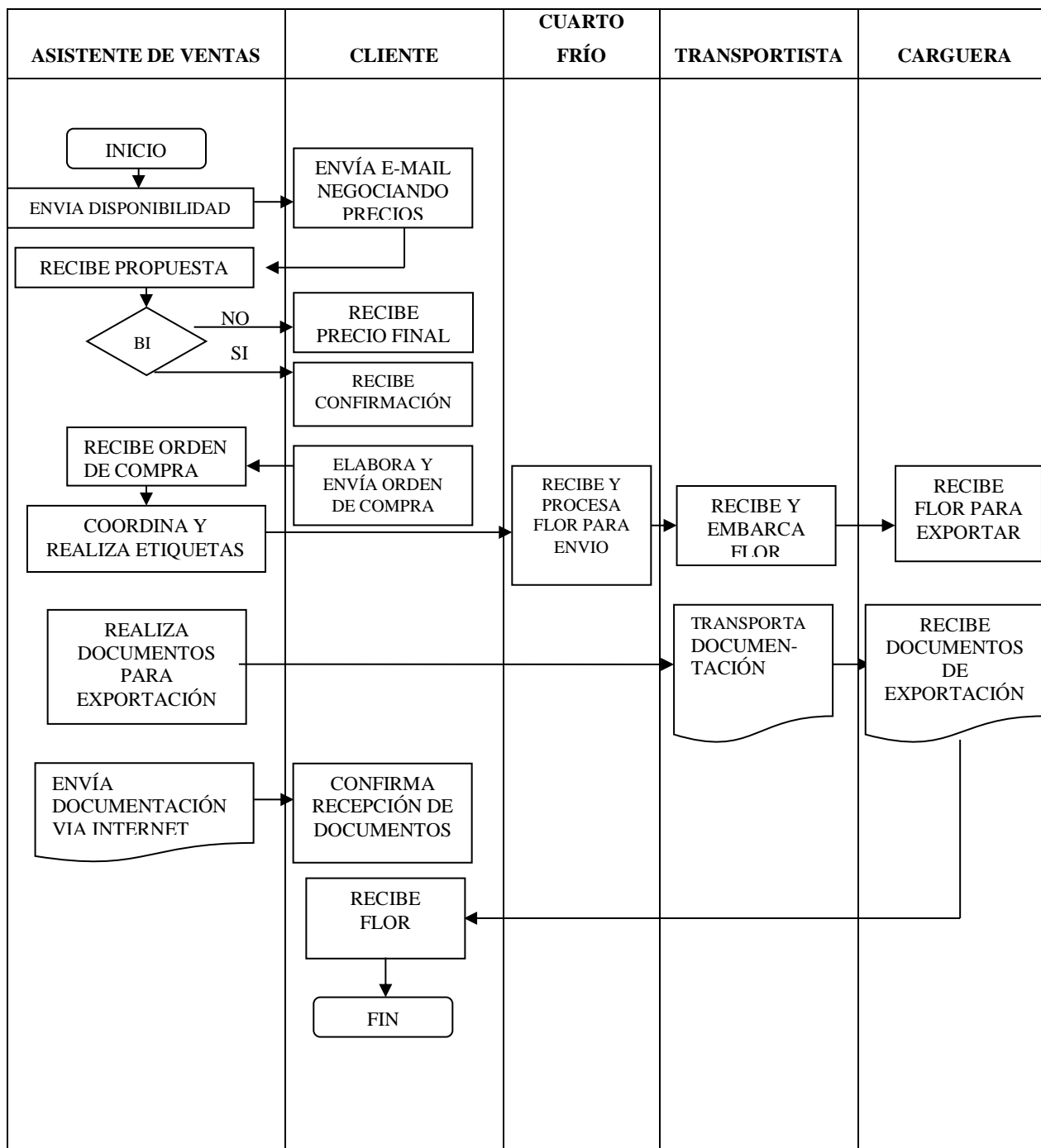
LOCOA FARMS CÍA. LTDA.

Gráfico 15 : Diagrama de Flujo N° 2

AREA: Administrativa

PROCESO: Venta y envío de flor para exportación

RESPONSABLE: Asistente de Ventas



Políticas

- La disponibilidad será enviada todas las mañanas, máximo hasta las 10h00 con la finalidad de coordinar, procesar y realizar el despacho oportuno de la flor correspondiente.
- Los precios serán revisados cada lunes con la Gerencia para que se encuentren de acuerdo a los precios de mercado actual, en caso de no existir la revisión semanal, el precio de venta será el último con el que se despache al cliente.
- En caso de realizar la venta a un cliente nuevo, éste deberá cancelar el valor correspondiente de manera previa al despacho de flor.
- El plazo de pago para la cartera de clientes es de un mes con un límite máximo de 45 días.
- Para tomar en cuenta a un cliente dentro de la cartera estable de la empresa y otorgarle crédito, éste deberá realizar por lo menos tres compras anteriores, luego enviar cartas de referencia y aplicar una solicitud de crédito dirigida al gerente, el mismo que será el encargado de aceptar o rechazar dicha solicitud.


Indicadores:

| INDICADOR | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| Existe disponibilidad de requerimientos para la negociación | | |

| INDICADOR | Tiempo | Referente |
|--|---------------|------------------|
| Existió contestación a la solicitud en un período de: (días) | | 1 d. |
| Desde la recepción de la orden de compra hasta la entrega en aduanas se procesó en un período de: (días) | | 1 d. |
| El embarque hasta su destino tomó un tiempo de: Tiempo del transporte (días) | | Variable |

La revisión de los presentes indicadores se realizará una vez entregado el cargamento al destino y confirmada su llegada.

Tabla 15
Descripción de proceso de adquisición de insumos y materia prima

| | |
|---|--|
|  | <p>LOCOA FARMS CÍA. LTDA.</p> <p>NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> |
| AREA: Administrativa | |
| PROCESO: Adquisición de insumos y materia prima | |
| RESPONSABLE: Asistente de ventas | |
| ACTIVIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de las adquisiciones elabora el listado de productos a adquirir. • El Gerente recibe y revisa el listado de compras. • El encargado de adquisiciones recibe el listado con las cantidades autorizadas. • Adquisiciones realiza la orden de compra y las envía a los proveedores. • Los proveedores confirman la recepción y fecha de despacho. • Los proveedores envían su producto con la respectiva factura. • Adquisiciones recibe y verifica que el producto y la factura despachados se encuentren entregadas de manera correcta. • Contabilidad recibe la factura y la contabiliza. • Procesa el cheque y lo entrega a la gerencia. • El Gerente autoriza el pago del cheque y lo firma | |

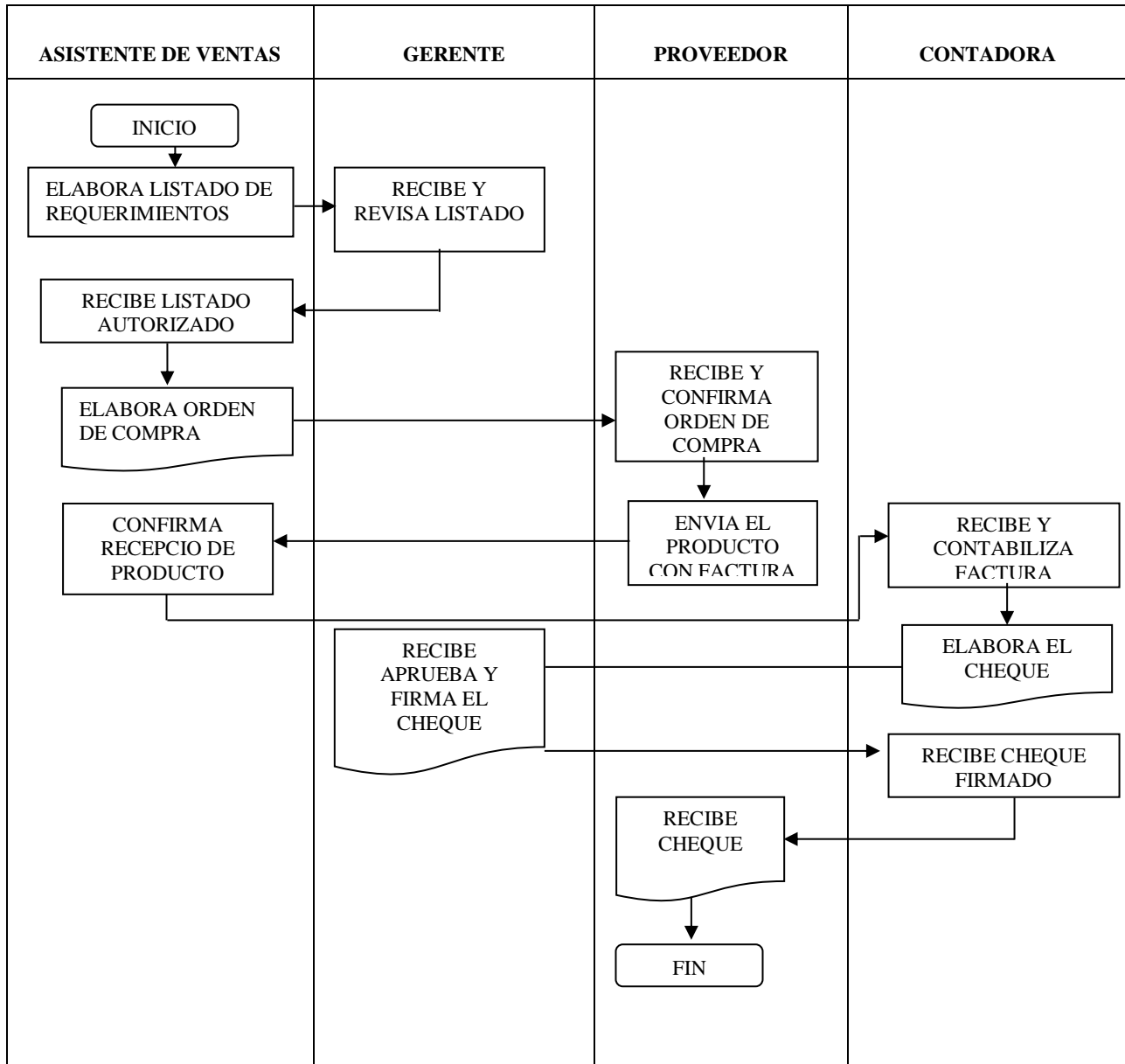
LOCOA FARMS CÍA. LTDA.

Gráfico 16: Diagrama de Flujo N° 3

AREA: Administrativa

PROCESO: Adquisición de insumos y materia prima

RESPONSABLE: Asistente de Ventas



Políticas

- Antes de realizar la compra ésta debe ser autorizada por el Gerente.
- Los pagos efectuados por compras deben ser realizados con cheque para facilitar el control interno, excepto los que necesariamente deban ser cancelados con efectivo, el mismo que será de caja chica.
- Todos los pagos serán efectuados con las retenciones correspondientes la fecha de vencimiento de las mismas.
- Los cheques será entregados únicamente los días viernes a los proveedores a excepción de que el Gerente disponga otro día.
- La contadora deberá llevar un control de la adquisición y pago mediante las chequeras, verificando la numeración y cantidad de cheques emitidos.
- En caso de que algún cheque fuera anulado, este será sellado con la palabra anulado y archivado con su respectiva documentación.
- Todos los cheques emitidos necesariamente deberán ser firmados por el Gerente.
- Todo cheque deberá ser emitido con su respectivo comprobante de egreso de manera obligatoria y archivado en forma secuencial.


Indicadores:

| INDICADOR | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| Se elaboró a tiempo la lista de requerimientos | | |

| INDICADOR | Tiempo | Referente |
|--|---------------|------------------|
| Desde la elaboración del requerimiento hasta la recepción de insumos tomó un tiempo de: (días) | | 4 d. |
| Desde la recepción de la factura hasta la elaboración del cheque listo para su entrega ha tomado: (días) | | 8 d. |

La revisión de los presentes indicadores se realizará una vez entregado el cheque al proveedor.

Tabla 16
Descripción proceso manejo de Caja Chica

| | |
|---|--|
|  | <p style="text-align: center;">LOCOA FARMS CÍA. LTDA.</p> |
| <p>NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> | |
| <p>AREA: Administrativa</p> | |
| <p>PROCESO: Manejo de Caja Chica</p> | |
| <p>RESPONSABLE: Asistente Administrativo</p> | |
| <p>ACTIVIDADES</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La persona que tenga la necesidad de realizar alguna compra o pago debe solicitar el desembolso a la encargada del manejo de caja chica. • La asistente administrativa realiza el desembolso previo a la entrega de un recibo firmado por parte del solicitante. • El interesado recibe el dinero y realiza la compra respectiva • Una vez realizada la compra el solicitante debe canjear la factura correspondiente por el recibo firmado a la asistente. • La asistente verifica que el valor de la factura coincida con el valor entregado si la cantidad no es exacta el solicitante debe entregar el sobrante para cuadrar la cantidad recibida. • Una vez recibida la factura se procede a realizar el registro correspondiente seguido del archivo de la documentación que justifica la salida de dinero de la caja chica. • Cuando el fondo de caja chica esté en el valor mínimo establecido, la encargada de la custodia de caja chica deberá realizar un informe justificando los egresos realizados y a la vez solicitar la respectiva reposición de la misma. • La contadora verifica que los registros se encuentren cuadrados, caso contrario devuelve el informe para realizar la corrección pertinente, si todo está bien se procede a dar trámite a la reposición solicitada. | |

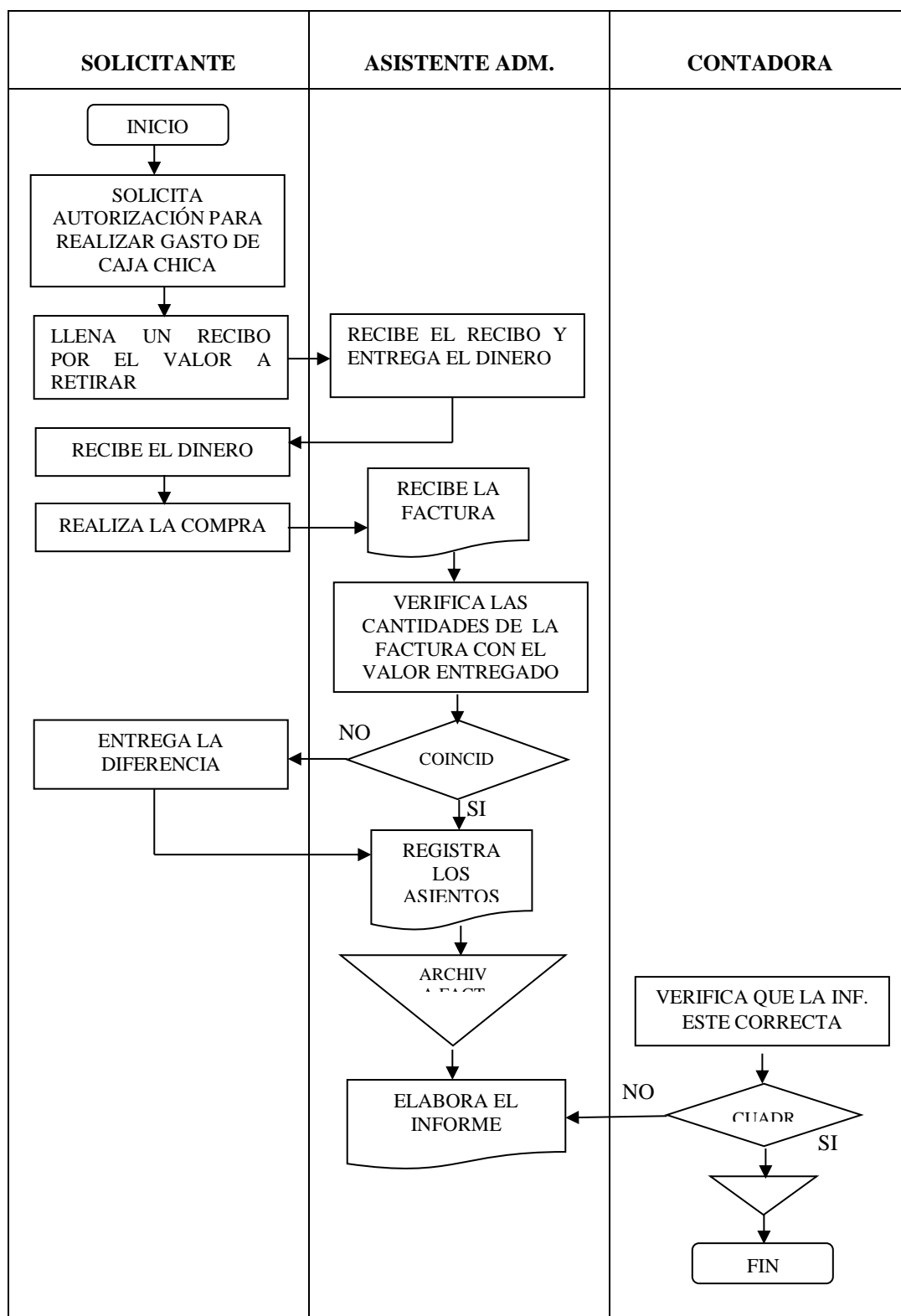
LOCOA FARMS CÍA. LTDA.

Gráfico 17: Diagrama de Flujo N° 4

AREA: Administrativa

PROCESO: Manejo de Caja Chica

RESPONSABLE: Asistente Administrativa



Políticas

- El fondo con el que contará la Caja Chica para su funcionamiento será de un valor de 100 dólares
- El valor mínimo que debe poseer la caja chica es de 10 dólares.
- La única persona responsable de la administración del fondo de caja chica será la asistente administrativa.
- La reposición del fondo de caja chica se realizará previo la revisión y cuadro de los registros correspondientes a los movimientos por parte de la Contadora.
- Los montos a ser desembolsados con el fondo de caja chica no deben exceder un valor máximo de \$30 dólares los mismos que servirán para cubrir gastos menores como movilización, útiles de aseo, material de oficina, peajes, etc.
- Los egresos efectuados con dinero de caja chica deberán ser sustentados con comprobantes o facturas legalmente emitidas y que cumplan con todos los requisitos tributarios exigidos por la ley.
- En caso de que el solicitante aún no haya realizado la compra y requiera del dinero para realizarla deberá firmar un recibo que abalice la entrega de cierta cantidad hasta que pueda justificarla con el comprobante o factura correspondiente.
- En caso de que la responsable del manejo de caja chica necesite solicitar una reposición, ésta deberá presentar un informe de los gastos efectuados con dicho fondo detallando los montos, números de factura y número de comprobante de egreso correspondiente.

Indicadores:

| INDICADOR | SI | NO |
|---|----|----|
| Para la reposición de caja chica se han revisado los documentos de respaldo previos de caja | | |
| Detalle de errores: _____ _____ | | |

| INDICADOR | Valor | Referente |
|---|-------|-----------|
| El valor de caja chica solicitado ha tenido un tiempo de duración de: (días) | | 30 d. |
| El monto de caja chica se ha mantenido en base al presupuesto asignado, valor último: | | \$100 |
| Observaciones: _____ _____ | | |

La revisión de los presentes indicadores se realizará una vez realizada la reposición de caja chica.

Tabla 17
Descripción proceso elaboración y presentación de balances
LOCOA FARMS CÍA. LTDA.


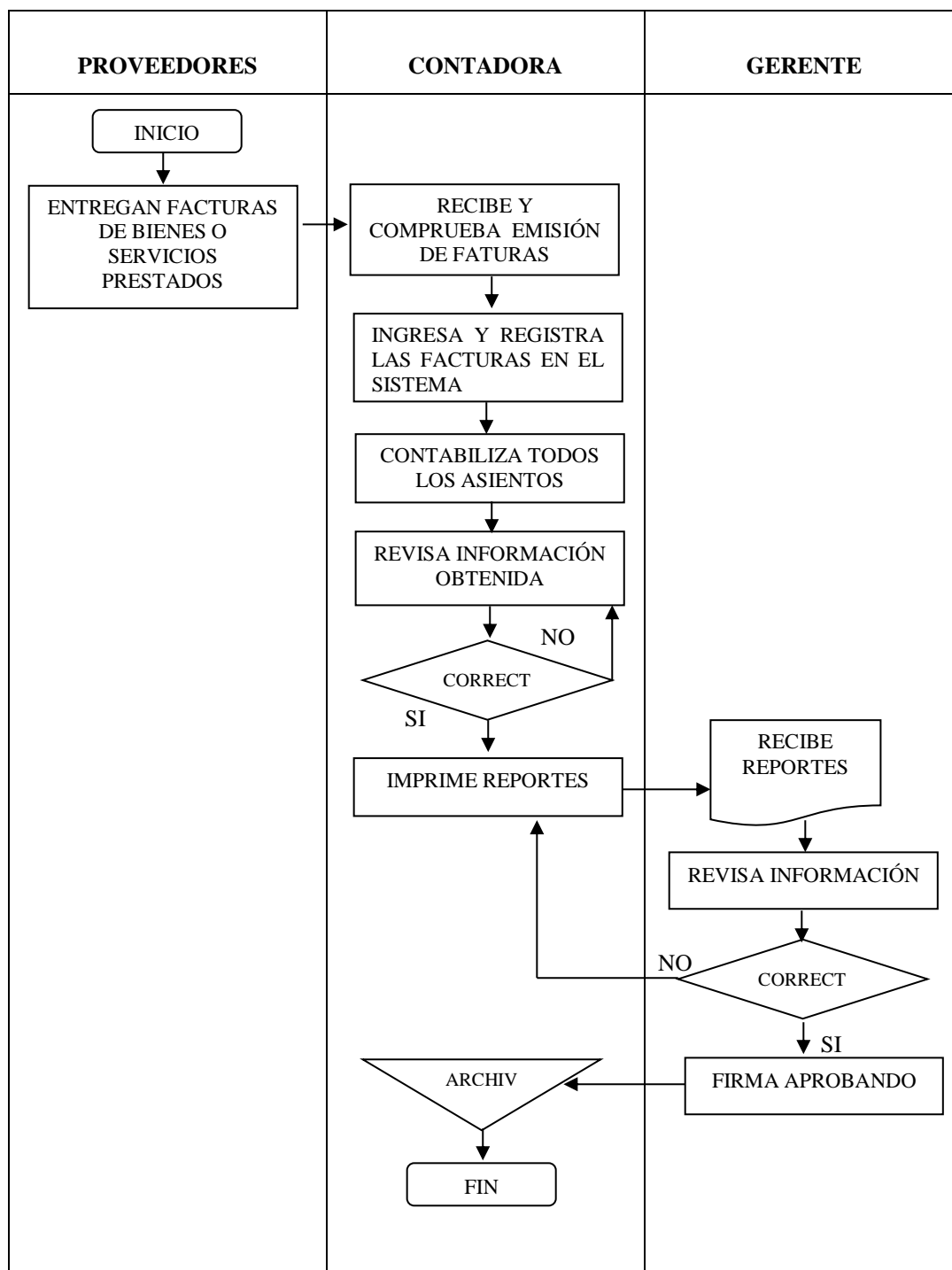
| | |
|---|--|
|  | <p style="text-align: center;">LOCOA FARMS CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p> |
| AREA: Administrativa | |
| PROCESO: Elaboración y presentación de Balances | |
| RESPONSABLE: Contadora | |
| ACTIVIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La contadora recibe y comprueba la correcta emisión de todas las facturas y comprobantes emitidos por los proveedores. • Seguido procede al ingreso y registro de la documentación antes mencionada. • Una vez realizado todos los ingresos procede a realizar el ingreso de todos los documentos de ingreso y egreso al sistema. • Luego revisa con detenimiento que los datos arrojados por el sistema se encuentren de manera correcta. • Si la información obtenida es la deseada se procede a imprimirla, caso contrario se deberá realizar las debidas correcciones. • Una vez impresos los reportes financieros, éstos son entregados a la Gerencia para que sean revisados y cuadrados con los saldos correspondientes a cada cuenta. • Si la información presentada a la gerencia se encuentra detallada y registrada de manera correcta se procederá a la aprobación por parte del Gerente, caso contrario serán devueltos para la respectiva modificación. • Una vez revisados y aprobados los reportes estos son archivados. | |

Gráfico 18: **Diagrama de Flujo N° 5**

AREA: Administrativa

PROCESO: Elaboración y presentación de Balances

RESPONSABLE: Contadora



Políticas

- Los proveedores están en la obligación de emitir las facturas correspondientes a la venta de sus productos y servicios y hacerlas llegar con la entrega de los mismos.
- La Contadora deberá abalizar que la documentación recibida siempre esté correctamente emitida en cuanto a valores y como lo dispone la ley.
- Las facturas a ser registradas siempre deberán ser del mes en curso, no pueden quedarse sin registrar las de meses anteriores.
- Es obligación de la Contadora mantener al día los registros y las obligaciones tributarias con las que cuenta la empresa como son impuesto al valor agregado IVA e impuesto a la renta.
- La contadora será la responsable de la custodia de la documentación contable de la empresa.
- La documentación contable debe ser archivada de manera ordenada de acuerdo a la numeración de los comprobantes de egreso de la empresa, con el fin de facilitar su localización.
- La contadora debe emitir sus reportes de manera mensual, semestral y anual a la gerencia de tal manera que el Gerente se encuentre al tanto de la situación de la empresa y corregir alguna desviación en caso de que fuera necesario.
- Los estados financieros deberán ser revisados y firmados tanto por la Contadora como por el Gerente.

Indicadores:

| INDICADOR | SI | NO |
|--|----|----|
| Se ha presentado el balance conforme y ha sido autorizado por la gerencia. | | |
| Observaciones: <hr/> <hr/> | | |

| INDICADOR | SI | NO |
|--|----|----|
| Se ha realizado el análisis de la información y se ha realizado el informe para revisión con el personal | | |
| Se ha realizado el informe de gerencia hasta 15 días después de la entrega de balances. | | |
| Se ha socializado los resultados del balance y se ha analizado con el personal | | |

| INDICADOR | Fecha | Referente |
|---|-------|----------------|
| Los balances finalizados del año anterior se han presentado en la fecha: (días) | | 15 enero X1 |

La revisión de los presentes indicadores se realizará 15 días después de entregado el balance a gerencia.

Presupuesto de Ejecución

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

| COSTOS DE EJECUCIÓN | |
|--|--------------|
| Copias de encuestas | 1.00 |
| Impresión y anillado del manual | 10.00 |
| Copias del manual para cada funcionario | 40.00 |
| Arriendo de proyector de imágenes para socialización | 20.00 |
| TOTAL COSTOS DE EJECUCIÓN | 71.00 |
| FINANCIAMIENTO COSTOS DE EJECUCIÓN | |
| Fondos de la empresa (capital social) | 71.00 |
| TOTAL FINANCIAMIENTO | 71.00 |

Anexos

ANEXO 1 ENCUESTA A CLIENTES

Objetivo: Medir la calidad de los productos, el servicio y cumplimiento de “LOCOA FARMS CÍA. LTDA”.

Le pedimos a usted muy comedidamente contestar señalando con una X de acuerdo a la percepción que usted tiene de la empresa en relación a cada uno de los siguientes factores señalados como pregunta.

| PREGUNTA | Mala | Regular | Buena | Muy buena |
|--|------|---------|-------|-----------|
| 1. Calidad del producto recibido | | | | |
| 2. Entrega a tiempo de acuerdo a lo convenido | | | | |
| 3. Proceso de entrega del producto | | | | |
| 4. Organización general de la empresa | | | | |
| 5. Atención recibida | | | | |
| 6. Formas de pago que se utilizan | | | | |
| 7. Documentación clara y respaldo de las operaciones | | | | |

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2

ENCUENTA A EMPLEADOS

Objetivo: Identificar los mecanismos de control aplicados en base a las funciones y procedimientos desarrollados por los empleados de la finca “LOCOA FARMS CÍA. LTDA”.

Le pedimos a usted muy comedidamente contestar señalando con una X de acuerdo a la percepción que usted tiene procedimientos ejecutados en la empresa.

1.- ¿Considera usted importante la aplicación de mecanismos de control de dentro de una empresa?

SI ()

NO ()

2.- ¿Cómo calificaría usted a los mecanismos de control ejecutados por la empresa?

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Malo

3.- Señale qué mecanismos de control posee la empresa para normar las actividades desempeñadas por el personal.

a) Normas y reglamentos

b) Manual de funciones

c) Manual de procedimientos

d) Todas

e) Ninguno

4.- ¿Cuenta usted con documentos que indiquen los procesos y funciones a desarrollar en su puesto de trabajo de manera tal que se pueda efectuar un control en el cumplimiento del mismo?

SI ()

NO ()

5.- Considera usted que para el correcto accionar de la empresa las actividades de control que en ella se ejecutan deben:

Crearse () Mejorarse () Mantenerse ()

6.- Cree usted que existe segregación (designación) de funciones específicas para cada uno de los miembros del personal.

SI ()

NO ()

7.- Usted piensa que en la empresa existe un manejo de un manual de funciones para cada una de las actividades productivas.

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los resultados del diagnóstico a nivel interno hacia los procesos macro productivos han permitido determinar que no existe un manual de funciones en el cual se detalle puntualmente cuales son las diversas funciones a cumplir en cada uno de los puestos y tampoco en la mayoría de casos están definidos en la práctica específicamente las funciones de cada uno de los cargos.
- En base al levantamiento y documentación de la información se ha determinado la necesidad la creación de un nuevo puesto mismo que se plantea sea de asistente en el área administrativa a fin de reducir la carga de trabajo de la asistente de ventas y distribuir de mejor manera el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo
- La designación de funciones se la realiza de forma empírica por tal razón existe duplicidad de las funciones en las áreas de la finca “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” Sobre todo en el área administrativa esto ha llevado a que las diversas actividades se cumplen de manera ineficiente.
- La ausencia de un instrumento guía induce en muchas ocasiones a realizar actividades que no corresponde a la unidad de trabajo asignado, dando lugar a la duplicidad de funciones y por ende a la sub utilización de recursos humanos y materiales.
- Con la implementación del manual de funciones se pretende mejorar el desarrollo de los procesos a través de la designación tecnificada de las funciones para cada uno de los empleados que laboran en el área administrativa de la finca propendiendo a la consecución de objetivos con eficiencia y eficacia, evitando así la duplicidad de funciones
- Ha sido claro observar, que el sector florícola del Ecuador, al cual pertenece LOCOA FARMS, exige eficiencia y eficacia en sus procesos por lo cual a fin de no perder competitividad en el mercado se requiere tomar acciones que

mejoren los procesos administrativos a través del diseño e implementación de un manual de funciones y procedimientos que permitan mejorar la atención en la prestación de los servicios.

- Una vez concluida la elaboración del manual su aplicación permitirá equilibrar y controlar el correcto desempeño de los procesos desarrollados por el personal administrativo.

Recomendaciones

- Se recomienda que la finca “LOCOA FARMS CÍA. LTDA.” empiece a implementar de forma urgente y de acuerdo a los parámetros presentados en el presente estudio, El Manual de Funciones y procedimientos para con ello poder mejorar su área administrativa, pues caso contrario podrá perder competitividad en el sector florícola.
- Para la implementación del manual de funciones en la finca se recomienda que todos los empleados del área administrativa se comprometan, con el trabajo en equipo para obtener los resultados esperados, para lo cual se sugiere una capacitación conjunta para entender los procesos generales y motivar su aplicabilidad.
- En el desarrollo de las actividades del área administrativa es necesario dar uso permanente a los indicadores de gestión para poder determinar cuál ha sido el resultado obtenido en un periodo de tiempo determinado.
- Se recomienda que la finca deba siempre realizar un análisis al sector al cual pertenece para poder identificar periódicamente cuáles son las ventajas de la competencia, de esta forma se podrá diseñar tácticas y estrategias de negocio a tiempo y de manera efectiva.
- Sería importante también difundir la existencia y el contenido del manual de funciones presentado para el área administrativa, a nivel de toda la finca ya que esta forma se podrá lograr que en las otras áreas de la finca a mediano plazo puedan implementar manuales de funciones para cada una de estas áreas y con ello mejorar los beneficios de la empresa en su totalidad.

Bibliografía

- Calidad del Servicio al Cliente y Gestión de reclamaciones, “Manuel Rey Moreno”; Charw, James G: El Cliente quiere... Calidad. 2da Edición. Editorial Printince-Hall. Espano – Americano, S.A. México 1992.
- Colectivo de Autores: Ponencia VI Congreso Nacional de la Calidad. 2da Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- Crosby – Philip: Reflexiones sobre la Calidad. 2da Edición. Editorial McGraw – Hill, México 1996.
- Crosby, P. B. “La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad” CECSA, México, 1987;
- Crosby, P. B. “La calidad es gratuita” Ed. Mc Graw Hill, New York, 1979;
- Deming, W. E. “Calidad, Productividad y Competitividad”, Ed. Días de Santos, España, 1989;
- Deming, W. E. “Salida de la Crisis”, Ed. Díaz de Santos, España, 1985;
- Diagnóstico de Perfeccionamiento Empresarial. División TRANSTUR S.A. Pinar del Río. 1999.
- Ishikawa, K. “¿Qué es el Control Total de la Calidad?, Modalidad Japonesa” Ed. Revolución Cuba, 1988;
- Miranda Juan José, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ta edición,
- Narres K. Malhotra, Investigación de Mercados un enfoque práctico, 2da. edición, editorial Pearson Education, 1999.
- Zethaml Valerie, Marketing de Servicios, 2da edición, Mc. Graw Hill.
- <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-flores-de-verano-2015/>
- <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva 2002 6ta edición